
ЭКО
ISSN 0131-7652
2/95

2 (224) 1993

ЭКО

ИЗДАЕТСЯ С ЯНВАРЯ 1970 ГОДА, ВЫХОДИТ ЕЖЕМЕСЯЧНО

Учредитель: ОРДЕНА ЛЕНИНА СИБИРСКОЕ ОТДЕЛЕНИЕ РАН

0131-7652. Экономика и организация промышленного производства. 1993. № 2.1—192.

СОДЕРЖАНИЕ

ЖИЗНЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

СТАРЫЕ ТРАДИЦИИ В НОВОЙ ИНТЕРПРЕТАЦИИ

АКЦИОНЕРНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ: ПЕРЕОЦЕНКА ЦЕННОСТЕЙ

АКЦИОНЕРНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ: ТЕХНИКА И ТЕХНОЛОГИЯ

АКЦИОНЕРНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ: ТРАДИЦИИ И НОВИЗНА

ВЕРШИНЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ МЫСЛИ

СТАРЫЕ ТРАДИЦИИ В НОВОЙ ИНТЕРПРЕТАЦИИ

Публикуемая подборка материалов рассказывает об опыте и проблемах Улан-Удэнского тонкосуконного комбината, ныне — акционерного общества закрытого типа «Улан-Удэнская тонкосуконная мануфактура».

Вот некоторые сведения о предприятии. Оно преобразовано путем выкупа в коллективную собственность Улан-Удэнского тонкосуконного комбината, созданного в 1974 г. на базе двух самостоятельных предприятий: тонкосуконной фабрики (основана в 1946 г.) и фабрики первичной обработки шерсти (основана в 1963 г.).

Предприятие делится на два производства: производство первичной обработки шерсти (ПОШ) и тонкосуконное производство. Объем продукции в 1992 г. — 5 млрд руб. Численность работающих — 3140 человек, в том числе промышленно-производственный персонал — 2550 человек.



Производство ПОШ имеет производственные мощности для выпуска мытой шерсти в объеме 23000 т в год. В 1992 г. выпуск мытой шерсти составит 1100 т из-за прекращения импортных поставок. 80% выпускаемой шерсти поставляется текстильным предприятиям, 20% используется для суконного производства.

Из стоков после промывки шерсти извлекается шерстяной жир. Цех добычи жира располагает производственными мощностями, позволяющими добывать до 900 т жира в год. Он поставляется для химико-фармацевтической промышленности.

Тонкосуконное производство выпускает 2 млн м пальтовых тканей в год, как женского, так и мужского ассортимента. Прирост выпуска тканей в 1992 г. составил 107%. С 1990 г. комбинат сотрудничает с Международным секретариатом шерсти по разработке коллекции пальтовых чистошерстяных тканей, соответствующих мировому уровню. В 1992 г. из 60 образцов тканей, произведенных по заправкам МСШ, восьми присвоен знак «Woolmark». Выпускается 550 т чистошерстяной и полушерстяной пряжи для ручного вязания. Из отходов производства вырабатывается упаковочный войлок.

Экспериментальный швейный цех шьет около 4000 готовых изделий в год — от верхней одежды до легкого платья.

Подсобное хозяйство рассчитано на 1200 голов. Годовой объем производства мяса — 100 т, молока — 450 т.

На территории комбината — поликлиника на 350 посещений в день, дневной стационар на 10 коек. Имеется три столовых на 750 посадочных мест, кондитерский цех. Работает пять детских садов на 1300 мест. В пригороде Улан-Удэ расположен профилакторий, где отдыхают и лечатся ежегодно 750 работающих и до 600 детей. Жилой фонд комбината — 76,5 тыс. кв. м. В общежитиях проживают 790 человек.

На благотворительные цели в 1992 г. израсходовано около 10 млн руб. Акционерное общество дает значительную часть средств на содержание детского дома и двух общеобразовательных школ. С 1989 г. за счет АО ушедшим на пенсию работникам увеличен размер пенсий. Оказывается единовременная помощь и выплата пособий нуждающимся семьям.

Это всего лишь цифры. Теперь о том, что стоит за ними.

НОВЫЙ ЭТАП В РАЗВИТИИ КОЛЛЕКТИВА И ПРЕДПРИЯТИЯ

К. П. АЛЬЦМАН,
президент акционерного общества
«Улан-Удэнская тонкосуконная мануфактура»,
директор комбината

Наше акционерное общество образовалось после выкупа в коллективную собственность Улан-Удэнского тонкосуконного комбината. Многие говорят, и, видимо, справедливо, о более низкой эффективности коллективной формы собственности по сравнению с частной, о том, что нужно жестче подходить к составу акционеров, что они должны вкладывать в акции или выкупать паи за наличные деньги. Возможно, так и надо поступать там, где сильна текучесть, где люди не строили все с первого колышка. У нас это неприемлемо, поскольку на предприятии «домашняя» обстановка: работники, как правило, начинали здесь трудиться — и отсюда же пошли на пенсию. Поэтому коллективный выкуп казался нам единственно возможным решением.

КАК ПРИНИМАЛОСЬ РЕШЕНИЕ

Мы долго сомневались, взять ли предприятие в аренду. Многие сделали это в 1989 г. Но система была еще очень жестко централизована, и сырье выдавали по фондам, «закрепляли», как тогда говорили. Много шерсти закупали за рубежом, и ее тоже делили централизованно. Мы понимали, что в тех условиях брать предприятие в аренду нельзя. Рынка еще не было, нам негде было бы самим закупать сырье. Да и в документе об аренде были неясные моменты, не устраивающие нас положения. Поэтому мы медлили. Но нет худа без добра. В 1990 г. вышло постановление о переходе на аренду с правом выкупа предприятия. Этим шансом мы и воспользовались. Начали изыскивать средства для выкупа. Работали очень интенсивно с заместителями и главным бухгалтером. Наконец, поняли, что надо срочно приступать к делу и 1 июля 1991 г. выкупили свое предприятие. Переоценили основные фонды, поскольку выкупали не по остаточной стоимости, а по коэффициенту 1,7, внесли часть денег. Кое-кто посчитал, что это дорого, и надо использовать коэффициент 1,3. Но мы по этому пути не пошли. Единственное снисхождение, которое нам сделали, касалось очистных сооружений: при выкупе был оценен наш вклад в их создание. 16 июля 1991 г. был подписан окончательный документ о выкупе предприятия.

Но в воздухе собиралась новая гроза, поскольку и это решение явно было временным, оно не устраивало многих... С 17 июля начал действовать новый Указ о приватизации. У многих должностных лиц появилось желание посмотреть, правильно ли мы все это сделали и нельзя ли у нас предприятие отобрать. Но закон обратной силы не имеет. Тем более что мы все оформили согласно закону, и придраться к нам не смогли.

Когда началась приватизация, стало ясно, что надо как можно скорее вносить остаток средств. На наше счастье, на конец года у нас были деньги. Правда, это «счастье» мы тщательно и задолго начали готовить. В республике в это время сложилась тяжелейшая ситуация с наличностью. Нечем было платить пенсии, зарплату в бюджетных предприятиях, поэтому, когда 27 декабря мы перевели свои деньги, они оказались очень кстати. Но после этого четыре месяца ушло на оформление документов. Опять возник вопрос о

правильности оценки. Она была проверена и подтверждена независимой комиссией. Но этого оказалось мало. Нас проверяли и местные, и московские инстанции — Верховный Совет, антимонопольный комитет и т. д. Все это в конце концов прошло — и мы приступили к созданию акционерного общества.

Оценивая сейчас свой путь, я понимаю, что аренда с выкупом — это интересная форма. Я думаю, многие коллективы, если бы она существовала и дальше, постепенно выкупали бы свои предприятия, формировались, воспитывали свои коллективы — и дело у них пошло бы. Не сразу, одним махом, как это предусмотрено в программе приватизации, а постепенно втягиваясь в систему новых взаимоотношений. **Такая форма акционирования была бы более взвешенной, разумной.** Но произошло то, что произошло, видимо, из-за недостатка времени.

ПЕРЕХОД К СОБСТВЕННОСТИ АКЦИОНЕРОВ

При определении имущественного пая каждого работника за основу мы взяли стаж, важность профессий, вклад в развитие комбината (участие в серьезных проектах) и др. Определили методики, расписали доли. После этого провели собрания в коллективах, на которых обсудили методику определения паев, и каждый расписался в знак согласия с определенным ему паем. Такими собраниями заканчивался каждый новый этап на пути к приватизации: переход на аренду с выкупом, принятие решения о приватизации и акционировании.

Если бы сразу после деления собственности на паи последовала заминка, я думаю, многие бы взяли свои деньги, тем более что мы предусмотрели, что человек может использовать эти средства на действительно крупные жизненно важные расходы (строительство дома, болезнь члена семьи), запретив транжирить капитал на пустяки. Но мы быстро формировали акционерное общество. Была проведена конференция коллектива, на которой присутствовал каждый десятый акционер. Избрали президента акционерного общества «Улан-Удэнская тонкосуконная мануфактура», им стала я. Избрали правление, обсудили все неясные вопросы и 12 апреля 1992 г. зарегистрировали его. Теперь неустанно разъясняем людям, что не надо брать деньги на удовлетворение

сиюминутных потребностей, что купленная вещь износится, а капитал умножается от года к году. Положение медленно, но стабилизируется. Так, дивиденды за третий квартал 1992 г. были 10%, около трети работников предприятия подали заявление, чтобы приобрести на них акции. Большие дивиденды на руки мы выдавать не будем. Наша цель — нарастить капитал, пустить деньги на расширение производства.

Предположим, мы что-то приобрели. Уставный фонд увеличился. Следовательно, в конце года перерегистрируем уставный фонд и наработанное вновь тоже будем делить по акциям. Правление решит, какую долю пустить на прирост капитала, а какую — на дивиденды. Пусть люди меньше получат наличными, в виде дивидендов, но больше — в виде капитала. Мы еще не решили, будем ли поднимать цену акции или увеличивать их количество. Скорее всего, выберем последнее.

УМЕНИЕ ЖДАТЬ

Итак, почему мы пошли таким путем? Да потому, что был Указ. Потому, что мы получили такие права. Потому, что посоветовались с коллективом и решили сделать так, как сделали.

Конечно, я понимаю, что эффективнее было бы, если у каждой фирмы был свой хозяин. Но условия для этого пока не созрели. Надо обладать умением обождать. Сейчас у нас хороший настрой в коллективе. Нас это устраивает. Поэтому мы будем пока жить вместе, единым коллективом. А дальше — жизнь покажет.

Я всегда считала, что руководитель предприятия должен получить собственность. Да, можно было бы пригласить экспертов, оценить возможности директора и за минимальную сумму продать ему предприятие. Но общество не готово к этому. Конечно, очень трудно работать, когда такая масса собственников. Но мы 70 лет все делили поровну. Разве можно сегодня отдать предприятие кому-то одному? Даже 5%, предусмотренные в программе приватизации для директоров, воспринимаются в коллективах очень трудно. А ведь директора крупных предприятий будут не в состоянии выкупить свою долю еще лет 15—20. Представим Магнитку, где на эти 5% падает доля собственности в 500 млн руб., а

высших руководителей — около 10 человек. Где они возьмут по 50 млн?!

Да, я за то, чтобы руководитель мог приобрести свое предприятие. Но это будущее.

А сегодня форсировать этот процесс и нагнетать обстановку нельзя.

Да, директора предприятий со своими командами, вкладывая в развитие предприятий столько усилий, остались бедными по сравнению с мальчиками, которые, затрачивая неизмеримо меньше труда, неся неизмеримо меньшую ответственность, имеют миллионы. Но это им позволила система. А нам наше производство никогда этого не позволит.

Да, это несправедливость. Но в стране источником всех бед считают сейчас руководителей заводов. Вспомните дебаты в печати по поводу и 51% и 5%. Как все набросились тогда на «директорский корпус»... А разве справедливее была ситуация, когда средняя зарплата в промышленности была 250 руб., а у директора — 350? Мы потеряли целое поколение молодых талантливых людей, которые начинали работать на должностях конструкторов, мастеров с окладами 150 руб.! Целое поколение ушло неизвестно куда... Многие из них пошли по пути наименьшего сопротивления, выбрали жизнь без забот. Поэтому сегодня большая проблема с кадрами.

Принимая все это в расчет, я утверждаю: да, идея наделения собственностью руководителей верна, но пройдет ли она, надо смотреть в каждом конкретном случае. Вот у нас на предприятии хорошие отношения, я тут сорок лет отработала, приехала, когда здесь была маленькая проходная на «курьих ножках», отстроила комбинат. Ко мне относятся на предприятии доброжелательно. Но если бы государство отдало это предприятие мне — все воспротивились бы. Даже если бы мою деятельность поставили в определенные рамки. А на том предприятии, где человек проработал года три, даже пять-десять лет, положение еще сложнее. Конечно, я верю, что в ближайшие годы собственники найдутся и среди директоров. Я знаю одного директора, который выкупает предприятие. Он смог убедить коллектив. Человек толковый, людям хорошо живется на предприятии, он заключил хорошие контракты с работающими. Уверена, что это предприятие и его коллектив будут процветать. Иначе этому ди-

ректору нельзя. Если уж он берется за такое дело, у него все должно быть лучше, чем рядом, поскольку к нему требования выше. Но для большинства директоров это будущее...

ЦЕЛИ ДИРЕКТОРА И ЦЕЛИ ПРЕЗИДЕНТА

Став президентами акционерных обществ, мы не просто меняем табличку на дверях. Мы должны изменить цели своей деятельности, переориентироваться, понять, что вступили в абсолютно новое состояние. Я часто говорю своим заместителям: мы и раньше должны были соблюдать и соблюдали законы. А теперь должны блюсти их еще лучше.

Я как президент борюсь за приумножение собственности, охраняю ее. В госпредприятии мало кого волнует какая-либо пропажа. Здесь — другое дело. Все на заметке, всем не безразлично, куда что пошло. Я хочу вложить средства в строительство, закупки оборудования, а мне, вполне вероятно, не дадут это сделать акционеры. Значит, надо доказать свою правоту, обосновать свое решение, провести экспертизу. Деньги-то не только мои... Как попало распорядиться ими никто не сможет. В перспективе это будет накладывать очень сильный отпечаток на деятельность директора. **Поэтому моя роль как президента — охранять капитал акционеров, приумножать его и обучать людей, как правильно распоряжаться своей собственностью,** чтобы они не промотали капитал на жвачку и «дутики». **Тогда к моменту реформирования нашего общества в открытое большая часть людей овладеет навыками обладания собственностью.** Наша собственность, наш капитал должны постоянно создавать новый капитал, наращивать его. Вот начнем строиться, возьмем крупные финансовые ресурсы на это — и сделаем акционерное общество открытым. К нам придет капитал и начнет «работать». За счет этого капитала мы хотим создать себе хорошую надежную собственность.

Сегодня у нас есть сторонники того, чтобы скорее «раздать» паи. Я не принадлежу к их числу. Многие стараются продать в коллективе привилегированные акции. Лучше отдать на них дивиденд 10%, лишь бы в мои дела по управлению никто не вмешивался, — считают такие «стратеги». Эту позицию я не поддерживаю.

Думаю, что если бы мы «отпустили» сейчас ситуацию, люди взяли бы миллионов 15—20. Но и то, я уверена, на какое-то значительное дело, например на строительство дома. Но в общем они начинают понимать смысл происходящего на комбинате.

У нас на предприятии сейчас работает три поколения: старшее, построившее предприятие, среднее, в своей массе очень сильные специалисты, и молодое, пришедшее на комбинат недавно. По моим наблюдениям, они, дай им волю, способны быстро спустить свою собственность, потому что еще ничего сюда не вложили. А вот среднее поколение, проработавшее по 15—20 лет на комбинате, вложило сюда все свои силы. Душой и сердцем они за то, чтобы капитал не пошел прахом. Еще сильнее эти настроения у старшего поколения. Они прожили жизнь в нищете, поэтому боятся взять хотя бы копейку из этого капитала.

* * *

Подводя итог, я хочу высказать следующие соображения. **Я считаю, что одна из главных задач руководителей до акционирования и после него — неустанная воспитательная работа с коллективом.** Люди должны уметь оценить, что им лучше, выгоднее. Иначе они будут всем недовольны, будут чего-то требовать, кричать «против», не понимая, против чего протестуют, возмущаться всем, что им ни предложишь. Я не боюсь встречаться с коллективом. На такие встречи приходят даже те, кто не работает на комбинате: они хотят получить от нас совет, чтобы мы рассказали, что их ждет, они хотят найти что-то, во что можно поверить в этой жизни. И свою веру они черпают у нас. Поэтому я не могу выступать с позиции: выгодно это мне или нет. Я должна изложить ситуацию, как она есть, и сказать людям: «На вашем месте я сделала бы так... А уж ваше право — решать, как поступить. Но я все разъяснила! Потом, пожалуйста, не обижайтесь, что вам чего-то не рассказали». Такая форма общения с коллективом на этом этапе не просто приемлема, но и обязательна.



ИЗ ПОЛОЖЕНИЯ ОБ АКЦИЯХ
акционерного общества закрытого типа «Улан-Удэнская тонкосуконная мануфактура»

СТОИМОСТЬ АКЦИЙ

...3.3. Котировка акций происходит при их продаже (приобретении) и отражается в цене сделки. Регистрация акций осуществляется по номинальной стоимости с указанием также цены продажи (приобретения).

3.4. Общее собрание акционеров может в случае необходимости простым большинством голосов:

консолидировать существующие акции;

разделить существующие акции на акции меньшего номинала;

снизить номинальную стоимость акций; аннулировать часть акций; произвести котировку акций.

3.5. Общество может приобретать либо отчуждать у акционеров акции по номинальной стоимости либо по стоимости ниже номинальной. Эти акции должны быть реализованы обществом в течение одного года со дня их приобретения (отчуждения) другим акционерам либо третьим лицам по номинальной стоимости или по стоимости выше номинальной. Цена продажи (приобретения) таких акций определяется правлением общества.

3.6. Общество может распространять среди акционеров акции на льготных условиях:

по цене ниже номинальной стоимости (опцион);

с рассрочкой выплаты стоимости акций.

3.7. Акции, приобретаемые акционером на льготных условиях, продаются им обществу по номинальной стоимости или выше номинальной стоимости в зависимости от условий операции.

СЕРТИФИКАТ АКЦИЙ

...5.1. Акционеры получают сертификаты на все принадлежащие им акции.

5.2. Сертификат является свидетельством обладания акционером определенным числом акций.

...5.4. Первичный сертификат выдается акционеру бесплатно. Выдача последующих сертификатов оплачивается в размере 0,05% от стоимости акций, на которые выдается сертификат.

ОБРАЩЕНИЕ АКЦИЙ

...6.1. Обращение акций включает их продажу, дарение, приобретение, в том числе изъятие обществом, консолидацию, разделение существующих акций на акции меньшего номинала, снижение номинальной стоимости, аннулирование части акций и котировку.

6.2. Акционеры вправе полностью или частично продавать (передавать) свои акции обществу. Цена продажи (приобретения) определяется согласно договору между владельцем акции и правлением общества. В обычных условиях цена продажи равна номинальной стоимости акции.

Общество обязано выплатить акционеру, уступающему свои акции, сумму, определенную договором (п. 6.2), в течение трех месяцев со дня заключения договора.

Общество приобретает и изымает акции за счет принадлежащих ему средств.

6.3. В течение одного года со дня регистрации общества акционеры не вправе продавать (передавать) свои акции. В исключительных случаях правление общества может принять решение о приобретении обществом акций акционера, желающего продать (передать) их до истечения этого срока.

6.4. В случае увольнения по собственному желанию, по болезни или по другим уважительным причинам, а также выхода на пенсию работника общества, являющегося акционером, последний выходит из состава общества, а принадлежащие ему акции покупаются обществом по цене не ниже номинальной стоимости.

6.5. При увольнении по инициативе администрации работника общества, являющегося акционером, последний выходит из состава общества, а принадлежащие ему акции покупаются или изымаются обществом. В этом случае цена приобретения акций может быть ниже номинальной стоимости и составлять не более 75% от номинальной стоимости акций.

6.6. В случае допущения акционером нарушений правопорядка, хозяйственной, технологической, производственной и трудовой дисциплины, влекущих за собой ущерб для общества, общество может изъять полностью или частично его акции в возмещение причиненного ущерба. Размеры ущерба и количество акций, обращаемых на взыскание на его возмещение, определяется правлением общества.

6.7. В случае выхода акционера из состава общества по решению общего собрания акционеров его акции покупаются или изымаются обществом в соответствии с п.п. 6.5 и 6.6 настоящего положения.

6.8. Акции умершего акционера могут быть переданы (полностью или частично) его прямому наследнику, если последний является работником общества, по решению правления при соблюдении следующих условий:

должно быть дано письменное согласие прямого наследника о принятии этих акций;

стаж работы в обществе и на комбинате прямого наследника должен быть не менее трех лет.

6.9. Правление может принять решение о передаче акций (полностью или частично), принадлежавших лицу, вышедшему из состава общества в связи с выходом на пенсию, его прямым наследникам при соблюдении следующих условий:

должно быть подано письменное заявление с просьбой о передаче акций прямым наследникам от владельца акций;

должно быть дано письменное согласие прямого наследника о принятии этих акций;

стаж работы в обществе и на комбинате уходящего на пенсию работника должен быть не менее десяти лет;

стаж работы в обществе и на комбинате прямого наследника должен быть не менее трех лет.

При принятии решения о передаче акций (полностью или частично) прямому наследнику правление учитывает заслуги владельца акций перед обществом, стаж его работы.

6.10. Правление может принять решение о сохранении статуса акционера лицами, расторгающими трудовой договор с обществом, в связи с выходом на пенсию, имеющими особые заслуги перед обществом или способными оказывать содействие в функционировании и развитии общества. В этом случае общество полностью или частично изымает обыкновенные акции, находящиеся в собственности вышеуказанных лиц, и выдает взамен них привилегированные акции на ту же сумму.

6.11. Общество обязано реализовать приобретенные или изъятые им акции другим акционерам или третьим лицам в течение одного года со дня приобретения (изъятия). В течение этого периода распределение прибыли, начисление дивидендов и голосование и определение кворума на общем собрании акционеров производится без учета приобретенных обществом акций.

6.12. Приоритетное по отношению к участникам и третьим лицам право на приобретение акций имеют учредители общества. Участники общества имеют приоритетное право на приобретение акций по отношению к третьим лицам.

Учредители и участники общества имеют право на приобретение акций по отношению к третьим лицам.

Учредители и участники общества имеют право на приобретение акций, продаваемых обществом, пропорционально количеству акций, владельцами которых они уже являются. В случае необходимости иное решение может быть принято правлением.

6.13. Президенту предоставляется право реализовывать по своему усмотрению 10% общего количества продаваемых обществом акций.

6.14. Решение о продаже (передаче) акций третьим лицам принимается правлением общества в случае экономической и социальной целесообразности и необходимости такой продажи (передачи). Продажа акций третьим лицам производится по цене, не ниже номинальной стоимости акций. Цена продажи акций третьим лицам определяется правлением.

ИЗ УСТАВА АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА ЗАКРЫТОГО ТИПА «УЛАН-УДЭНСКАЯ ТОНКОСУКОННАЯ МАНУФАКТУРА»

Статья 4. УСТАВНЫЙ ФОНД

4.1. На основании Закона о предприятиях и предпринимательской деятельности (ст. 11 п.1) для обеспечения деятельности общества за счет вкладов учредителей образуется уставный фонд в размере 271579 тыс. руб.

4.2. В уставный фонд общества учредители, являющиеся работниками ТСК, вносят средства в размере 271149 тыс. руб.

4.2.1. В состав вклада, вносимого работниками ТСК в уставный фонд, включаются сумма средств в размере 268646 тыс. руб., принадлежащих им в имуществе ТСК на праве коллективной долевой собственности на момент образования общества, в том числе вклад должностных лиц администрации ТСК состоит из их доли в 10% стоимости имущества ТСК, приобретаемого ими в государственных и муниципальных предприятиях в республике Бурятия на 1992 г. и решением конференции членов трудового коллектива и Методики распределения имущества ТСК.

Условия передачи акций должностным лицам администрации определяются контрактами, заключаемыми ими с обществом.

4.2.2. На праве коллективной совместной собственности работники ТСК вносят в уставный фонд общества средства в виде резерва согласно Методике распределения имущества ТСК между членами трудового коллектива, утвержденной решением конференции членов трудового коллектива ТСК в размере 2503 тыс. руб. Резерв распределяется между учредителями правлением в соответствии с Методикой распределения имущества ТСК между членами трудового коллектива ТСК в течение одного года со дня регистрации общества.

Статья 8. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИБЫЛИ

8.1. Прибыль, остающаяся в распоряжении общества, исчисляется в соответствии с установленным порядком после уплаты всех предусмотренных законодательством налогов.

8.2. Чистая прибыль общества распределяется между акционерами пропорционально количеству принадлежащих им акций, что отражается в лицевых счетах акционеров.

8.3. Общество создает резервный фонд в размере 25% уставного фонда. Резервный фонд формируется за счет отчислений от прибыли до достижения фондом указанного размера. Размер ежегодных отчислений в резервный фонд определяется правлением.

8.4. Из прибыли, остающейся в распоряжении общества, до начисления дивидендов формируются фонды, состав, размеры и направления использования которых определяются правлением.

8.5. Часть чистой прибыли общества распределяется между акционерами в виде дивидендов пропорционально числу акций, промежуточный дивиденд объявляется правлением и имеет фиксированный размер. Окончательный дивиденд объявляется общим собранием после завершения финансового года с учетом выплаты промежуточных дивидендов. По привилегированным акциям устанавливается дивиденд в расчете на одну акцию. Размер дивиденда по привилегированным акциям ежегодно устанавливается правлением не позже чем за месяц до начала финансового года.

Дивиденд может выплачиваться чеком, платежным поручением, почтовым переводом, акциями, облигациями, товарами или продукцией общества. Порядок выплаты дивидендов определяется правлением в соответствии с положением об акциях.

Статья 12. СОЦИАЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОБЩЕСТВА

12.1. Общество осуществляет следующие виды социальной деятельности:

организация жилищного строительства;
оказание услуг по ремонту и уходу за жилым фондом;
организация бытовых услуг;
организация отдыха и досуга;
культурное обслуживание;
организация здравоохранения и профилактики;
улучшение условий труда;
организация детского дошкольного воспитания;
организация туризма и путешествий;
другие виды деятельности.

12.2. Затраты на социальную деятельность общества производятся за счет прибыли, остающейся в распоряжении общества, а также из целевых вкладов и взносов акционеров и других физических и юридических лиц.

ИЩЕМ ЗОЛОТУЮ СЕРЕДИНУ

О. М. ОСЕЕВ,
заведующий отделом компьютеризации

Нашему предприятию повезло, поскольку директор в свое время проявил прозорливость и мы начали приобретать вычислительную технику. Начали с серии ЕС. К появлению персональных компьютеров у нас было много наработок в этой области. Начали их еще мои предшественники. Так, на производстве ПОШ была создана автоматизированная система управления технологическим процессом. Думаю, что она единственная в стране.

Наш отдел был организован 17 лет назад. На суконном производстве мы замкнули производственную цепочку — от получения сырья до выхода и реализации готовой продукции. На всех переходах производства мы собираем информацию о количественных и качественных показателях полуфабрикатов и готового товара. Остались кое-какие технологические параметры, которые нужны главному технологу и диссинаторской службе для сокращения сроков внедрения новых образцов и накопления базы информации по образцам, чтобы в будущем не повторить ошибок при разработке новых образцов.

Аналогичная система в производстве первичной обработки шерсти, где мы тоже собираем практически всю необходимую для управления информацию.

Мы используем IBM-совместимые компьютеры. В местах сбора информации — менее мощные машины, в местах ее переработки — более мощные. Сбор информации — вес, мера, качественные характеристики — производится вручную, автоматизированного учета пока нет. Как первый шаг возможно автоматическое определение веса с внедрением электронных весов.

Тонкого подхода требует объем информации, которую мы выдаем: минимум информации — плохо, максимум — тоже. Найти оптимум — наша задача. Думаю, мы сможем это сделать, поскольку отношение к работе меняется на глазах, и теперь не мы навязываем свои задачи, а у нас просят новую информацию. Автоматизируя какую-то отрасль, мы сразу отказываемся от ручного счета и ручной регистрации. Сейчас вернуться к старому очень сложно, а может быть, невозможно.

Было несколько случаев, когда линии выходили из строя, например, нам рвали кабель. В результате комбинат не мог отгружать продукцию. Простаивали даже производственные линии, поскольку ткань не проходила через определенные переходы. Видимо, свою роль в отношении к отделу сыграло и то, что мы никогда не сопровождали внедрение техники сокращением кадров, в противном случае сразу же ощутили бы препятствия.

ПУТИ ПРИУМНОЖЕНИЯ СОБСТВЕННОСТИ АКЦИОНЕРОВ

В. В. ШАЛАК,
заместитель директора по экономической работе

НЕЛЬЗЯ СКАЗАТЬ, ЧТО С ПРЕОБРАЗОВАНИЕМ НАШЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ В АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СЛУЖБА БЫЛА ВЫНУЖДЕНА МЕНЯТЬ ИДЕОЛОГИЮ. НО ЗАДАЧА НАРАЩИВАНИЯ КАПИТАЛА АКЦИОНЕРОВ, РАЗВИТИЯ С ЭТОЙ ЦЕЛЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ, ЕГО ФОНДОВООРУЖЕННОСТИ И Т. Д. НАЛОЖИЛА, БЕЗУСЛОВНО, СВОЙ ОТПЕЧАТОК И НА НАШУ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ.

ИТАК, О ЦЕЛЯХ НАШЕЙ РАБОТЫ.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СЛУЖБА В НОВЫХ УСЛОВИЯХ

Она должна обеспечить твердое финансовое положение комбината, сохранение кадров и наращивание объемов производства, а также нормальное функционирование всех технологических процессов. Эти направления работы взаимосвязаны и переплетены между собой. За счет чего, например, можно сохранить кадры? За счет наращивания объемов производства. В новых условиях это возможно, только если выпускать высококачественную продукцию: при одинаковых ценах купят продукцию более высокого качества. В этом направлении у нас на комбинате очень многое сделано. Мы расширяем ассортимент готовой продукции. Если раньше на 2 млн м готовой ткани выпускали 10—12 артикулов, то сегодня — 18 и считаем, что объем производства ткани одного артикула не может быть больше 100 тыс. м. Большое внимание уделяем расцветкам — каждый артикул выпускается в 6—7 артикулоцветах.

Поскольку наши ткани пользуются повышенным спросом, мы в 1992 г. не останавливали предприятие, хотя все текстильные комбинаты простаивали. Прирост объема вы-

пуска готовых тканей составил 104%, пряжи для населения — 115% в натуральном выражении. В денежном выражении рост еще больше. Но цены росли у нас все-таки медленнее, чем где-либо. Средняя цена 1 м наших тканей без НДС была в 1991 г. 157 руб., а на протяжении 9 месяцев 1992 г. — 530 руб., т. е. налицо рост в 4,5 раза. Но при нашем качестве это не самая высокая цена.

В 1991 г. мы заготовили сырье для суконного производства на год, поскольку кредиты были в то время невелики, а динамика цен на сырье уже определилась. За счет этого и выпустили ткани, себестоимость которых ниже, чем их сегодняшняя рыночная цена. Дополнительную прибыль направили на социальные нужды и на развитие производства.

Наша идеология еще до перестройки была ориентирована на то, что все проедать нельзя. Поэтому основную часть прибыли направляем на развитие производства. В 1992 г. закупили оборудования почти на 80 млн руб., освоили строительные объекты на 100 млн руб.

Экономисты призваны своевременно информировать руководителей производства о нарушениях технологии, о том, где они могут найти дополнительную прибыль, дать информацию о желательных изменениях по вложению сырья, поскольку сырье занимает в себестоимости продукции около 56%, а раньше — даже 90—95%. Экономия сырья — наша главная задача. Мы сократили расход шерстяного волокна на 1 м готовой ткани с 900 до 760—800 г.

С нами считаются как с поставщиками в немалой степени потому, что мы обеспечиваем поставки в необходимом артикуле и цвете. Мы не получаем претензий от покупателей из-за недоброкачественной ткани, нарушения ассортимента. Здесь велика заслуга планового отдела, поскольку все заявки покупателей концентрируются там. Плановики просчитывают возможности производства, своевременно извещают его руководителей, составляют план. Заказ принимаем за 45 дней, по истечении этого срока потребитель получает то, что ему надо.

Если раньше при определении цены использовался затратный метод, то сегодня наши службы должны знать конъюнктуру рынка, спрос на ткани. Наш инженер по спросу собирает информацию о том, по каким ценам продают ткани другие предприятия. На ее основе стараемся варьировать

цены, стремясь угадать ситуацию на рынке. С января по сентябрь 1992 г. мы не меняли цены ежемесячно, как другие.

Нам удалось попасть в оптимальную струю по ценообразованию. С начала года цена на нашу продукцию была несколько выше, чем на аналогичную, но из-за высокого качества наши ткани пользовались спросом. Затем конкуренты обогнали нас. Лишь с ростом цен на энергоносители, вспомогательные материалы мы были вынуждены повысить цену. Сейчас экономист по ценообразованию становится одной из главных фигур на предприятии. Необходимость хорошей маркетинговой службы подтвердила учеба в США и Германии, через которую прошли директор комбината, главный бухгалтер и заместитель по экономическим вопросам.

НЕОТВРАТИМАЯ НЕПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТЬ

Несколько месяцев назад почти все предприятия, производящие продукцию, *оказались неплатежеспособными.* По моему мнению, эта ситуация еще вернется в большем масштабе. После взаимозачетов у нас отгружено товаров на 200 млн руб., а потребители должны нам около 300 млн. С августа 1992 г. неуплата катастрофически растет на 40—50 млн. руб. ежемесячно. С ростом цен (а они по сравнению с сентябрем 1992 г. вырастут в 2,5—3 раза) и при том же нормативе оборотных средств ситуация усугубится. *Чтобы избежать этого, для пополнения норматива оборотных средств предприятиям необходимо выдать кредитные ресурсы, может быть, долгосрочные, под приемлемый процент.* Кредитная ставка 83% — безумие, она приводит к новому скачку цен. Приведу пример. В 1990 г. объем товарной продукции был у нас 500 млн руб. в год, т. е. в день мы выпускали продукции на 1,5 млн. Норматив оборотных средств составлял 50 млн руб. Сегодня мы выпускаем продукции на 5 млрд руб. в год, около 14 млн руб. в день. Норматив оборотных средств — 200 млн. Он может увеличиваться лишь за счет свободной прибыли предприятия. А мы свободный остаток прибыли используем на приобретение средств производства. Размер оборотных средств резко уменьшается... Введение предоплаты привело к тому, что мы ничего не мо-

жем купить. Свободных денег практически нет! Текстильная промышленность всегда-то жила «в кредит». Но процентная ставка была небольшой, поэтому мы выживали. А теперь вдруг оказались без кредитных ресурсов...

Сегодня надо вкладывать деньги в сырье. Но вложили — и остались без копейки. И будет еще труднее, если не регулировать ценовой беспредел. «Рыночная экономика» — не значит «нерегулируемая». Видимо, нужны регулируемые цены на сырье, полуфабрикаты. Иначе мы выпускаем ткань по 600 руб., а в московском универмаге она продается по 1,5 тыс. руб.

А вот ограничивать предельный уровень рентабельности, на мой взгляд, неверно. Если предприятие проявило инициативу, почему оно должно за это расплачиваться? Например, мы поехали по разным регионам, нашли более дешевое сырье... Не продавать же ткани, лучшие по колористике, качеству, дешевле, чем те, кто купил дорогое сырье и вспомогательные материалы?

ОПЛАТА ТРУДА

В этой сфере мы всегда искали что-то новое, интересное. Прошли через КТУ и бригадную организацию труда. *Но решили, что индивидуальная система оплаты дает больший эффект.* При этом на первом месте стояло качество. Мы делали на него даже больший упор, чем на количество. С 1989 г. перестали оплачивать рабочим продукцию вторых сортов. В результате сначала в ткачестве 98—99% продукции стало выпускаться первым сортом, а сегодня — практически вся. Если в отрасли сортность в аппаратном прядении — 78—80%, то у нас — 91%.

На суконном производстве заработная плата строится так: чем выше качество и количество труда, тем выше сдельная расценка или почасовая оплата. Мы отошли от тарифной системы, установив для каждой категории работающих почасовую оплату. Тарифная система применяется только при оплате больничных листов и простоев.

Мы определили, что ткачиха должна зарабатывать в среднем 12 тыс. руб. вне зависимости от разряда. Максимальная заработная плата не ограничена, но в себестоимости мы имеем право заложить четыре минимальных заработных платы (900 руб. плюс районный коэффициент). По-

лучается, что государство заложило для нашего региона минимальную заработную плату 5,4 руб., которую получают у нас уборщицы, кладовщики. Минимум приближается к 7 тыс. руб., ткачихи же получают 15—18 тыс. руб.

Все это устанавливается методом проб и ошибок. Собираем информацию на предприятиях города, сравниваем со своими возможностями. Профессии ткачихи, прядильщицы в городе есть только у нас. Казалось бы, можно платить меньше, куда они пойдут? Но мы хотим, чтобы основная масса наших рабочих была довольна зарплатой. Как только слышим разговоры о том, что заработная плата не устраивает, что в городе она поднялась, приходится и нам поднимать ее.

Однако здесь есть свои ограничения, поскольку угнаться за инфляцией невозможно. Свободный остаток прибыли составил за 9 месяцев 300 млн руб., и мы могли бы повысить зарплату. Но проедим эти деньги сегодня, а как будем жить завтра? Поэтому мы покупаем оборудование, расширяем производство, улучшаем условия труда в цехах. Считаем, что жить одним днем — значит, потерять предприятие.

На производстве первичной обработки шерсти все привязано к качеству. Результат налицо. Наше предприятие благодаря высокому качеству продукции прошло через госприемку, не сорвав ни одного заказа, стабильно выполняя план. На первичке создана конвейерная система, есть нормированное задание. Больше или меньше нормы сделать нельзя. Каждая сортировщица берет шерсть своего сорта и отвечает за результаты работы.

В моечно-сушильном производстве с его тяжелыми условиями труда — непрерывный график, работа в три смены. Там свои проблемы. До недавнего прошлого в нем работали женщины. В 1990 г. мы решили вывести их из производства. Сейчас моечные агрегаты обслуживают только мужчины. Они взяли на себя обязательства по ремонту и обслуживанию агрегатов. Зарплата у них выросла, составив около 15 тыс. руб.(при средней в сентябре у рабочих 8,2— 8,7 тыс. руб.).

Во вспомогательном производстве работают в основном мужчины. Мы платим им столько, чтобы они не ушли на со-

седний завод. Поэтому даже если кто-то и думает, что они не отрабатывают своих денег, мы предусматриваем им заработную плату лишь на 10% ниже, чем у основных рабочих.

Раньше у нас практически не было разрыва между оплатой труда рабочих и ИТР. Последние получали всего процентов на десять больше, чем рабочие. Но зачем тогда учиться и нести на своих плечах ответственность? Директор получал около 400 руб. при окладе 290 руб. В течение 3—4 лет мы через министерство «выхаживали» надбавку в 90 руб. Герою Социалистического Труда, руководителю стабильного предприятия... Только в этом году удалось «оторвать» заработную плату ИТР от рабочих. Посмотрим данные. 1985 г. — средняя зарплата рабочих — 246 руб., ИТР — 262 руб.; 1986 г. — 252 и 283; 1987 г. — 266 и 327; 1988 г. — 287 и 369; 1989 г. — 331 и 394; 1990 г. — 372 и 471; 1991 г. — 1117 и 1330; 1992 г. — 7419 и 10620 руб. *Я считаю, что лишь рыночные отношения дали возможность директору выделить специалистов.* Сейчас разрыв составляет 40%, а по отдельным категориям — до 100%.

Мы «отрываем» заработную плату, но не зарываемся. Видимо, сказывается влияние нашего директора. Мы живем одной семьей, поэтому я не могу получать, допустим, 100 тыс., если рядом человек получает 5 тыс.

СТАБИЛЬНОСТЬ, НОВИЗНА, КАЧЕСТВО

Т. А. РУБЦОВА,
начальник сортировочного цеха производства первичной обработки шерсти

Цех существует около тридцати лет. Основная рабочая специальность — сортировщица — одна из самых необходимых и требующих высокой квалификации на комбинате. Труд полностью ручной, поскольку нет машин, способных производить эту операцию качественно. Работница, обладая наметанным глазом и ловкими руками, должна с ходу определить соответствие руна той или другой группы по качеству, толщину волокна, которая определяется в микронах, длину волокна — в миллиметрах, засоренность, вес, общее состояние... Параметров много, профессия тонкая. Необходимо не менее пяти лет,

чтобы понять, сможешь ли ты здесь работать. Квалификация работающих высочайшая.

ГОСТ допускает наличие недопустимых составляющих всего 0,15%. Из образца в 5 кг это умещается на ладошке. От того, какой процент недопустимых примесей присутствует, зависит заработная плата сортировщицы. Мы выделили четыре категории по оплате для работников цеха, связанных с сортировкой. Полностью оплачивается труд работника, укладывающегося в первую категорию. На ноябрь 1992 г. зарплата сортировщицы первой категории была 10—11 тыс. руб. Показатель — 0,4% недопустимых примесей (одна хлопчатобумажная веревочка на образец в 5 кг) — оценивается в 5 руб. Если брак — от 5 до 15 руб., работница теряет 350 руб. из заработка. От 15 до 30 — 750 руб. Свыше 30 руб. — теряют 1500 руб.

С начала каждого года мы проводим аттестацию согласно этим четырем категориям. Старший мастер ведет сводную ведомость, где отражено, кто как работает. Предположим, проходит месяц, а работница выполняет требования лишь третьей—четвертой категории. Значит, что-то у нее ненормально, надо вникнуть, доучить, принять меры. К концу года перед будущей аттестацией мы уже знаем, какие группы обучения сформировать. Такая система очень эффективна.

Чувствуем, что сбои нарастают — проводим дни качества. Если, например, ГОСТу соответствует 98,7% продукции, обстановка стабильна. Но все равно к концу месяца 11 работников, качество труда которых нас не удовлетворяет, пройдут через индивидуальное собеседование. А поскольку люди дорожат местом, то положение у них выправляется.

За смену работница должна пересортировать 6 т шерсти. Есть предприятия, где делают и 8 т. Но мы поставили своей целью не интенсивность, а качество. А по качеству работы — мы лидеры в стране. Отсюда и тщательная проверка качества. При органолептических методах все зависит от глаз работницы, от того, как она чувствует шерсть. ОТК проверяет результаты в лаборатории. Как правило, расхождений не бывает.

Мы постоянно проводим эксперименты по совершенствованию организации труда. Помню время, когда в бригаде было по восемь рабочих и один настильщик. Норма — 8 т. Но от того, как он настелет шерсть, насколько ровно, аккуратно, каким слоем, в большой степени зависит качество. Раньше настильщики подавали сразу всю шерсть — и были свободны. Мы разбили подачу буквально по минутам: десять кип за час, т. е. за 6—8 минут — одну кипу. Люди постоянно в работе, в общении, никто никуда не убегает. Мы решили разделить бригады и сделать их по четыре человека. Стали подавать по 4 т, настил шерсти стал ровнее. Качество резко повысилось. Затем пошли эксперименты с оплатой труда. Работаем над увеличением выхода товарной массы. Шерсть одного сорта переводим в другой, чтобы увеличить этот показатель. Лабораторные измерения подтверждают правильность такой технологии. А поскольку цены сортов разные, то получается приличный экономический эффект.

ВАЖНО НЕ ОСТАНАВЛИВАТЬСЯ В РАЗВИТИИ

Беседа с С. М. ГУРЕВИЧЕМ,
главным инженером комбината

— Семен Михайлович, сейчас сложная ситуация с капиталовложениями, особенно в научно-технический прогресс, в оборудование. Как вы выходите из этого положения?

— В текстильной промышленности в первую очередь импортным оборудованием оснащались камвольные предприятия. В аппаратное производство шло отечественное оборудование. Поскольку мы далеко от центра, то нам доставались лишь остатки этого «пирога». Но в наших традициях — не ждать милостей, поэтому специалисты комбината всегда уделяли большое внимание техническому перевооружению. Директор подобрал неплохую команду в инженерные службы. Сама Клавдия Павловна — бывший главный механик, все эти заботы ей близки.

После реорганизации Роспромшерсти в 1978 г. (ее просто разогнали) мы остались сами по себе: не попали в главк, куда входили фабрики ПОШ, и не попали официально в текстильную подотрасль. Были вынуждены налаживать свои каналы, в том числе в обеспечении оборудованием.

В последние пять лет мы перевооружаемся более заметно, потому что удалось закупить оборудование отечественного производства. Правда, оно не совсем удачное, но другого выхода у нас не было. Был разработан генеральный план реконструкции комбината, пятый по счету. Его выполнением мы заняты сейчас.

— Каковы его основные идеи?

— УСЛОЖНЕНИЕ ТЕХНОЛОГИИ. В последние два года не у всех предприятий были деньги. Кое-кто терял ассорти-

мент в надежде на то, что ткани все равно раскупятся. Мы же настроились на новый ассортимент — работали на богатого покупателя, как говорит директор. Объем производства по сравнению с другими комбинатами невелик — 2 млн м, всего на 500 тыс. пальто. А столько богатых людей в Союзе всегда было. Имея свою сырьевую базу и перерабатывая много австралийской шерсти, мы усложняли технологию, отказываясь от химических добавок, поступающих из-за рубежа. Мы понимали, что эти поставки могут прекратиться, что впоследствии и произошло. В 1984—1985 гг. мы увеличили трудоемкость изготовления продукции в 2,8 раза. Многие текстильные предприятия взялись за ассортимент с использованием импортной козьей шерсти, применять отечественную никому не удавалось, в том числе и нам. Но последний «крик моды» — длинноворсовые, благородные, сложные в обработке, дорогие ткани. Мы решили взяться за эту технологию. Это было очень сложно! В цехах лежали горы брака. Наши инженерные службы тоже сопротивлялись этой идее. Но директор требовала — и оказалась права... После нескольких лет усилий создана технология, обеспечившая нашему предприятию конкурентоспособность.

Все знают комбинат в Купавне, о нем в свое время писал ЭКО. Там очень трудолюбивый, честный коллектив. Мы всегда шутили, что догнать их сможем лишь через 99 лет. Соревнование наше началось, когда я еще в школу ходил. Оно здорово стимулировало комбинат. Сейчас мы их в каких-то направлениях обогнали.

Расширение участков и расшивка «узких мест», что дает возможность достичь сопряженности в производстве. В последние два года, имея деньги, мы неплохо перевооружили ткацкое производство, обновив парк ткацких станков процентов на 80. Если раньше ткачи работали и ночью, и по субботам, то сегодня от этого можно отказаться. Неплохо реконструировали прядильный цех. Оборудование здесь не самое современное, но новое. Мои предшественники успешно заменили оборудование в аппаратном цехе. Но 16 аппаратов из 20 отслужили свой срок по нормативам, хотя это самые новые чесальные аппараты в бывшем Союзе. Оборудование в аппаратном производстве сдерживает нас довольно сильно. Мы разработали новые технологии

выпуска тканей, их качество стало бы на порядок выше, но на существующем оборудовании внедрить новые технологии не можем. Приходится каждый год потихонечку что-то улучшать...

Довольно неплохо в 1983—1985 гг. проведена реконструкция отделочного производства. Пусть там не самое современное оборудование, но это производство у нас одно из наиболее высокоорганизованных.

Не удовлетворяет нас состояние смесового цеха. Полтора года назад начали строить новый цех крашения волокна. Оборудование здесь быстро выходит из строя, поскольку в технологии используются серная кислота, уксус, нашатырь... В 1991 г. купили шесть новых самых современных в стране аппаратов с программным управлением. Пустим цех крашения — и разошьем еще одно «узкое место» в смесовом производстве. Сейчас с одним из псковских заводов заключен договор на поставку новой сушильной машины — для фабрики ПОШ и цеха крашения волокна. После реконструкции сушильного участка приступим к участку карбонизации.

Работа у нас сложная, трехсменная. Но мы всегда считали, что ночью женщина должна спать, быть с семьей. Специфика текстильной промышленности — большое количество женщин-одиночек. Они теряют семью из-за сумасшедшего режима работы. Муж в субботу и воскресенье отдыхает, а она работает... Мы бы с удовольствием перешли на двухсменный режим работы, но не позволяет аппаратно-прядильное производство: нет необходимых площадей и парка высокопроизводительного оборудования. Поэтому ведем обширное строительство. Начали строить трикотажный цех для ручного вязания. Из 2200 т пряжи, которые мы производим ежегодно, она составляет 600 т. Мы выделим ее производство в отдельное, расширив на освободившихся площадях производство пряжи, используемой для выпуска тканей. В ткацком производстве у нас 40 станков из 141 не загружены. Они позволяют нам маневрировать по ассортименту. Но в тяжелом положении приготовительный цех. Там находится на 60% больше пряжи, чем может быть, поскольку нет площадей. Переведя цех для ручного вязания в новый корпус, мы исправим положение.

Мы не уверены в том, что ткани будут хорошо раскупаться в 1993 г. Поэтому, если не увеличивать объемы и пустить

цех пряжи для ручного вязания, можно аппаратно-прядильное производство перевести на работу в две смены. А это — качество. Приведу пример. Когда я начал работать начальником отделочного производства, там работали в три смены. Вскоре выяснилось, что 90% брака делали в ночную смену. Переделки составляли 37%. То есть одна из трех смен работала на брак. Отменил на неделю третью смену ради эксперимента, оставшиеся две давали тот же план.

— Семен Михайлович, во всех отраслях промышленности сложная ситуация с оборудованием. Особенно она обострилась сначала с развалом СЭВ, потом — с развалом Союза. Какова ситуация в вашей отрасли? Помогли ли чем-то предприятия оборонного комплекса?

— Да, сложности тут есть. Сейчас трудоемкость производства тканей увеличивается намного быстрее, чем растут объемы их производства. А хорошего оборудования, которое дало бы резкий скачок производительности труда, в Союзе нет.

В свое время страны СЭВ были ориентированы на выпуск того или иного вида оборудования для текстильной промышленности. Чесальный польский аппарат был лучшим среди доступных нам. Поскольку поляки специализировались на нем, орловский завод текстильного машиностроения фактически прекратил выпуск трехпрочесных аппаратов для аппаратного прядения. Сегодня не лучший польский аппарат можно приобрести только за валюту, а орловский снят с выпуска. То же произошло с сушильным оборудованием.

В текстильном машиностроении дела пришли в упадок, потом министерство текстильного машиностроения ликвидировали...

Года четыре назад я был на совете директоров, где начальник центра научно-технического развития нашего министерства сказал, что за пятилетку центральными органами было вложено в развитие легкой промышленности более 150 млн руб. — и не изготовлено ни одной более производительной машины. Мы не выбрасываем старую ворсовально-шишечную машину ВШ-186мм, потому что новая ВШ-3 хуже ее. Таких примеров много. Поэтому мы убедили руководство других фабрик ПОШ помочь псковскому заводу запустить в производство новую сушильную машину. Мы по-

крываем 50% расходов, остальные 50% — другие фабрики, поскольку если мы успели перевооружиться, то у других большие трудности. Мы берем опытный образец и дорабатываем его у себя. После этого псковитяне ставят на поток. Если эта машина хорошо пойдет на ПОШ, будет давать 1200 кг продукции в час, то мы используем ее и в суконном производстве.

А что касается шефства, то это не такое простое дело. Новосибирский завод «Сибтекстильмаш» выпускает лицензионный ткацкий станок. Пять лет они его осваивали и все-таки запустили в производство благодаря настойчивости директора и тому, что он подобрал себе хорошую команду. Но это уникальный случай. Другой завод промучился с таким же станком лет шесть — и ничего не получилось. Ни одно из оборонных предприятий, взявшихся за текстильное оборудование, пока ничего хорошего не сделало.

— Мало купить надежное оборудование. Чтобы оно работало, нужны сильные ремонтные службы, называемые почему-то вспомогательными...

— Деление на основное и вспомогательное производство я не признаю: не вспомогательное, а обеспечивающее производство!

Механик — особая профессия. Прежде чем ремонтировать машину, нужно знать технологию — для чего ремонтировать, как и что получится, если ее неправильно отремонтировать, как это скажется на технологии, качестве продукции.

Во всех ремонтных службах суконного производства должны быть люди, поработавшие на машинах, которые они ремонтируют. Ремонтник должен знать, что в этом месте нельзя стукнуть молотком, а здесь недовернуть гайку, поскольку это скажется на разводке между иглами. В аппаратном производстве у нас была самая лучшая бригада ремонтников. Там был замечательный бригадир. И все они вышли либо из помощников мастеров аппаратного участка, либо из цеховых слесарей. И до сих пор бригада пополняется такими механиками. Отсюда качество ремонтов и микроклимат в коллективе.

Я считаю, что любой начальник производства, даже если у него сильный мастер, должен присматривать за ремонтом. Думать о развитии производства невозможно, если не

знаешь, в каком состоянии находится оборудование или как выполняется график ремонтов.

— Насколько я понимаю, соразмерность производств — в экономическом, технологическом и других планах — ваш конек. Но вот для производства первичной обработки шерсти вы выстроили очистные сооружения, а поступление шерсти резко сократилось. Диспропорция! И технологическая, и финансовая, поскольку очистные сооружения очень дороги. Как вы выходите из положения?

— Согласно официальному заключению главного эколога Международного секретариата шерсти, в мире нет необходимых технологий, чтобы получить некоторые показатели, требуемые от нас. Но кто-то их придумал, кто-то утвердил, значит, мы должны были исполнять.

Министерство, которое тогда было в силе, увеличило нам поставку импортной шерсти. Используя ее в соотношении 70 к 30, мы смогли бы более-менее подойти к этим параметрам. Но импорт свелся к нулю. Отечественного сырья из близлежащих регионов нам хватало до нового года. Задачи усложнились. Мы вложили в экологические объекты несколько десятков миллионов рублей еще в старых деньгах, добившись лучшей очистки в Союзе и, по заключению Международного секретариата шерсти, в мире среди фабрик первичной обработки шерсти. Достаточно сказать, что на входе в очистные сооружения мы имеем 30 тыс. мг на 1 литр взвешенных частиц, а на выходе — 110—120. От 3 до 5 тыс. мг жиров на входе — и 2,5—10,5 на выходе. Подобралась сильная команда — и результаты налицо. Мы довольно неплохо решили эти проблемы. Но усложнилась ситуация на комбинате. Сегодня 40% энергоресурсов — пар, воздух, электроэнергия — идет на экологические объекты. Цены на энергоносители вы себе представляете. Скажу так: две воздуходувки, которые дают кислород для бактерий, не принося прямой прибыли для комбината, берут столько же электроэнергии, сколько весь ткацкий цех.

Ничего бы страшного тут не было, если бы мы работали на полный объем — 23 тыс. т шерсти. А сегодня мы заготовили 3,5 тыс. т... Предположим, производство остановится, но очистные сооружения останавливать нельзя. Если мы сделаем это, то, чтобы выйти на проектный уровень,нам надо шесть месяцев наращивать бактерии. Сократить обслу-

живающий персонал тоже нельзя. Каждый человек только по зарплате обходится нам тысяч в 150, а работает более 40 специалистов в четыре смены, у них нет праздников, выходных: бактерии должны дышать независимо от дня недели.

Поэтому мы ищем разные варианты перевооружения производства ПОШ. Купили очень производительный итальянский пресс, сушильную машину производительностью 1200 кг в час, Ивановский завод текстильного машиностроения готовит к производству новую промывную машину. На импортной шерсти мы добиваемся максимального выхода 770 кг, отечественной — 500—550 кг в час. Ситуация с энергосистемами такова, что новая технологическая цепочка позволит вместо двух линий сделать одну.

Одно из направлений плана реконструкции комбината — переход на новые виды продукции и новые технологии. Зачем грузить потребителю мытую шерсть? Можно прочесывать ее в ленту. На Западе так и работают. Никто не торгует излишним весом. Топс — более дорогое сырье, полуфабрикат. Если мы начнем делать топс, то можно его сразу и обрабатывать, карбонизировать. Карбонизация — это удаление сорных примесей растительного происхождения из волокна. Наши умельцы еще 30 лет назад сделали карбонизационную систему. Она всего 20 м в длину, а производительность ее выше, чем на импортных машинах (длина которых от 80 до 120 м), крепость волокна также выше, а качество ничем не хуже.

Сейчас создали совместное предприятие по производству топса с московским объединением «Октябрь». Оно передает оборудование, мы — производственные площади. Пока будем производить топс для них, впоследствии — и на продажу. Таким образом мы подойдем к возможности создания камвольно-гребенного производства. У нас есть ассортимент тканей с вложением камвольной пряжи, есть наметки, как делать полугребенную пряжу, которая может пойти в аппаратное прядение. Это позволит перейти на более легкие ткани весом 530 грамм (с вложением козьей шерсти), сейчас вес тканей этого ассортимента доходит до 450—460 г. Снижение довольно значительно. Есть образцы тканей весом 320—350 грамм. А поскольку цены договорные, то за счет качества

отделки, особой модности в данный момент можно взять и большую цену, чем за тяжелую ткань.

Сегодня началась конкуренция между фабриками ПОШ, поскольку затраты на обработку сырья высокие, цены тоже. Победит тот, у кого затраты ниже, а выход готовой продукции и ее качество выше. Если мы будем выпускать карбонизированную шерсть, она найдет покупателя, поскольку у 99% текстильных предприятий не решены вопросы экологии. Сегодня ко всем начали предъявлять высокие требования по экологии.

А поскольку почти нигде этими вещами не занимаются, изменить ситуацию при этих ценах вряд ли удастся быстро и безболезненно.

В Москве и Московской области последний год работают вьетнамцы. Лимитчиков тоже прижали. Многие текстильные предприятия, которые работали на давальческом сырье, окажутся в сложной ситуации: «цивилизованные» москвичи не захотят работать с грязью, в карбонизации, крашении, в смесовых и подготовительных цехах. Мы будем готовы давать им исходное сырье.

Мы уже имеем авторитет как стабильные поставщики качественной продукции, но, запустив новую технологическую цепочку, упрочим его. У нас замечательная, не хуже чем на Западе, промывка. Зарубежные партнеры покупали бы у нас полуфабрикат, но их не устраивает качество упаковки. Мы надеемся, что новый пресс позволит достичь необходимого качества, стандартных габаритов упаковки. Значит, есть надежда на организацию услуг по промывке шерсти, коммерческой мойки.

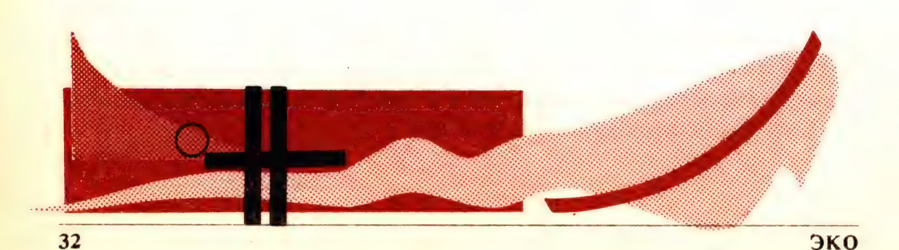
Россия будет покупать импортную шерсть, от этого не уйдешь, поскольку отечественной шерстью обеспечено всего 40% текстильных мощностей. Пусть эти мощности сократятся еще на 50%, но ведь наполовину сократилось и поголовье овец. Дисбаланс все равно останется. Тогда возможна такая схема: австралийцы поставляют немытую шерсть, мы моем ее и транспортируем по Союзу за рубли. Часть мойки также возможна за рубли. Даже если вся мойка будет идти за валюту, все равно это будет дешевле, поскольку оценка экологического ущерба у них постепенно повышается. Это будет выгодно и нам, и им.

Конечно, было бы невозможно принимать грязь из-за рубежа. Но наше производство может стать, по сути, безотходным. В течение трех лет мы проводили испытания отходов на полях подсобного хозяйства, выращивали корма. Урожайность на отдельных участках возросла на 23%. Выращенный урожай проверялся в санэпидемстанции, где получили заключение, по сути дела, разрешающее использовать их в сельском хозяйстве. У нас есть также технология переработки части наших отходов в топливо при перемешивании с опилками, торфом и т. д.

Мы не очень уверены в том, что объемы производства шерсти будут расти при той аграрной политике, которая проводится сегодня. Да может, и не понадобится такое количество шерсти при условии изменения технологии, выпуска более тонких качественных тканей, которые позволят при хороших прикладах достичь того же тепла, что и при наших 18 мм ватина. Мы рассматриваем вариант строительства нового отделочного корпуса, где будет запас по площадям, где будет решен вопрос по внутренней экологичности самого производства, где будет возможность поставить современное технологическое оборудование, которое, мы надеемся, все равно когда-то купим. Есть надежда за счет этого провести реконструкцию всего суконного производства.

Я надеюсь, что во втором полугодии 1993 г. мы запустим вторую очередь уникальных очистных сооружений суконного производства, проект которых разработали совместно со специалистами Селенгинского целлюлозно-картонного комбината. Оборудование изготовили на заводе нестандартного оборудования. Сейчас идут пусконаладочные работы. Тогда от 50 до 80% воды будет возвращаться в оборот. Фабрики ПОШ мы возвращаем 50% воды, а можем — 72%.

Перспектива и планы у нас генеральские, как видите, но есть и желание работать...



ЧТО НАДО СДЕЛАТЬ, ЧТОБЫ ПОНРАВИТЬСЯ ПОТРЕБИТЕЛЮ

Р. В. ХАМЫШКЕЕВА,
главный технолог

Что такое качественная ткань в нашем понимании? Та, которая нравится потребителю. Поэтому мы следим не только за сортностью тканей, хотя официально это единственный у нас показатель качества. Мы хотим понравиться потребителю! Видимо, нам это удается, если в тяжелые времена они от нас не отвернулись. Думаю, их привлекает наша обязательность, своевременность поставок, а также качество, внешний вид тканей, колористика.

Для нас потребитель всегда прав. Если пошли рекламации, значит, ткань просто не нравится, поскольку в ее качестве мы уверены. Начинаем обновление. Встречаемся с потребителями, проводим художественные советы. Мы не спорим с потребителями по пустякам, даже если не находим в возвращенной ткани брака. Зато верим мы — им, они — нам. Правда, есть уникальные случаи. Отправили в Томск 2165 м ткани, а всю ее забраковали. Налицо низкая квалификация специалистов. Пришлось расстаться с этими потребителями.

Хорошее сотрудничество сложилось у нас с московским швейным объединением «Салют». Нас устраивает высокая квалификация их работников. Даже когда предлагалось работать с постоянными поставщиками без входного контроля, мы не обращались на «Салют» с этим предложением, рассматривая их входной контроль как индикатор: если они что-то забракуют, следует обратить на это особое внимание.

Для нас высокий технический уровень потребителя нашей ткани — почти обязательное условие. С теми, у кого он низок, стараемся не работать. Новые расцветки, ткани пробуем на домах моделей — иркутском, куйбышевском, петербургском, новосибирском. У нас специальный работник информирует потребителей о том, что нового мы выпускаем (новые расцветки, структура).

Каковы составляющие успеха? Прежде всего это нахождение технических решений — 70%, 20% — отлаженный автоматический контроль, 5% — технический контроль.

Мы всегда искали эффективные технические решения, благо, специалисты подобрались сильные. Одним из таких решений было освоение всех групп красителей для шерсти. Закупала страна швейцарские красители — мы их освоили, как и все виды чешских, польских, немецких и советских. Один и тот же цвет мы могли получать самыми разными красителями, используя 5—6 рецептов. Но какая свобода для технологов! Поэтому поставляем те расцветки, которые заказали потребители. Другие комбинаты слали на швейные фабрики телеграммы: нет красителей, давайте заменять цвета. У нас такого не помню. За счет хорошего технического уровня мы всегда имели возможность заменить одну группу красителей другой. А уж снабженцы находили то, что нужно.

У нас работают настоящие асы-красильщики, которые могут выбирать режим крашения из нескольких вариантов. И руководитель лаборатории Л. Н. Тюрина, и специалисты, и рабочие обладают высочайшим профессиональным мастерством, могут воплотить любой замысел.

Мы начали осваивать разные группы красителей с 1962 г. — и обеспечили себе хороший задел на будущее. Конечно, нужна была смелость. Помню время освоения советских активных красителей. Дело шло трудно, весь смесовый цех стоял в браке! Попробуй решись на такое...

Мы собрали прекрасную библиотеку по крашению. Чешские красители мы освоили настолько глубоко, что чехи дважды проводили в Улан-Удэ симпозиумы. Применение чешских хромоланов позволило сократить технологический цикл: убрать операцию нейтрализации или на машинах, или в аппаратах. Это один из путей совмещения производительности и качества. Нахождением аналогичных решений занят, по сути дела, весь коллектив технологов.

Особенность нашей технологии — производство первичной обработки шерсти. Это благотворно сказывается и на нашей работе. Мы получаем возможность лучше узнать шерсть и использовать ее эффективнее. Наличие ПОШ — большое подспорье для нашего текстиля. Это дает возмож-

ность стабильных смесов, а значит, стабильность тканей, позволяет увеличивать объемы выпуска продукции и добиваться необходимого качества.

На комбинате очень сильна диссинаторская служба. У нас работает Т. И. Дрогина — специалист, известный в стране, как и А. П. Короткова из Купавны. Она создала около 70% выпускаемого ассортимента. Это талантливый человек, она награждена золотой медалью ВДНХ, получала первые премии на конкурсах. Много прекрасных тканей у Н. М. Ивановой. Подрастает талантливая молодежь. Хотя должна сказать, что у нас до сих пор неверная концепция подготовки диссинаторов. Сначала они должны «научиться текстилю» как технологи, производственники, а уж потом — творить. Ведь вся технология производства ткани закладывается в диссинаторской. Мы обучаем свою молодежь таким образом: сначала они узнают все производство. Потом, исходя из возможностей того или иного специалиста и высоких задач (прибыль и спрос на ткань), приступают к созданию тканей. Конечно, упустить время, не заниматься творчеством нельзя. Поэтому надо больше ездить, следить за тенденциями моды. Но нельзя и молодого специалиста сразу считать диссинатором, забывая, что он выдает технологию асам своего дела! Когда технология несовершенна, возникают взаимная неудовлетворенность, конфликты...

Чтобы придумать ткань, нужно возвышенное состояние души, а когда в цехе неприятности, то об этом не может быть и речи.



ИНТЕРЕСЫ ПРЕДПРИЯТИЯ И ИНТЕРЕСЫ ОБЩЕСТВА

С. В. ПОДРЕЗОВ,
главный эколог

ЧТО МОЖЕТ ПРЕДПРИЯТИЕ?

Вопросы экологии чрезвычайно важны для комбината. Загрязнения нашего предприятия первичной обработки шерсти эквивалентны загрязнениям города с населением 300—500 тыс. человек, т. е. такого как Улан-Удэ.

Особенно обострилось положение в 1986—1987 гг., когда вышло постановление по Байкалу. Будет ли оно выполнено другими предприятиями к 1995 г., как намечалось, я не знаю. Но мы его уже выполнили и ушли довольно далеко вперед.

На каждом производстве у нас свои очистные сооружения, причем те, что работают на первичной обработке шерсти, не имеют аналогов в России, в содружестве. Они позволяют достичь самой глубокой очистки. Это не наша оценка. Экологи Международного секретариата шерсти признали, что наши экологические сооружения отвечают самым высоким мировым требованиям. Эффект очистки составляет по взвешенным веществам 96—97%, а по жирам — более 99%. Мы сбрасываем всего 3—4% всех загрязнений, образующихся в производстве. Требования по содержанию жира при сбросе в городской коллектор — 27,5 мг, а мы сбрасываем всего 3 мг. Если показатель биохимической потребности кислорода — 150 мг, то мы сбрасываем 45 мг. И это при том, что отечественная шерсть имеет от 45 до 53% загрязнений, то есть на тонну шерсти — около 500 кг.

Кстати, за границей, требования, предъявляемые к стокам, по некоторым видам загрязнений в 3—4 раза ниже, чем у нас. Требования к сбросам в Селенгу как водоем

высшей категории у нас составляют по взвешенным веществам около 5 мг, а по биохимической потребности кислорода — 2,5 мг. За границей они равны соответственно 30 и 20 мг.

На наших сооружениях на производстве ПОШ стоки обрабатываются 10 суток и лишь после этого сбрасываются в городскую канализацию. Это очень интенсивная технология. У нас два вида биологической очистки — аэробная и анаэробная. Эта технология безвредна, стоки не подвергаются дополнительной минерализации, как это бывает при химической очистке. Такая схема позволила ввести в эксплуатацию систему оборотного использования воды в производстве ПОШ. Повторно используется до 50% очищенной воды. Если учесть, что 1 куб. м потребляемой воды стоит 10 руб. и 12 руб. стоит 1 куб. м воды при сбросе в городскую канализацию, т. е. в целом 22 руб., то эффект приличный. Себестоимость очистки воды при нашей сложной технологии — 17 руб. в ценах 1991 г. Но даже в этом случае мы выходим на стоимость 40 руб. за 1 куб. м для предприятия. При нашем водопотреблении для производства ПОШ в 2 тыс. куб. м в сутки затраты составляют многие миллионы.

Подав 50% воды в оборот, мы вдвое уменьшили сбросы загрязнений в натуральной форме в городской коллектор и далее — на очистные сооружения. Сократились издержки и платежи. Это сказалось на себестоимости продукции. А поскольку наше предприятие акционерное, ведет самостоятельную коммерческую деятельность, то для него это выгодно.

Сегодня основное внимание направлено на реконструкцию очистных сооружений суконного производства. Стоки отделочно-красильного производства по некоторым показателям не соответствуют требованиям сброса в городской коллектор. В первом полугодии 1993 г. мы выйдем на определенные нами параметры. Они гораздо выше, чем требуют от нас контролирующие органы. Это даст возможность и здесь использовать воду в основном производстве повторно. Сбрасывать воду такого качества в очистные сооружения нерационально, ведь и по внешнему виду, и по многим другим показателям она похожа на водопроводную. Предварительные исследования показывают, что мы можем ис-

пользовать до 70% воды. При этом качество шерсти не пострадает.

Мы сейчас в более выгодном положении, чем многие другие предприятия города, поскольку успели закупить оборудование для очистных сооружений по ценам 1991 г. Затратили на экологические объекты около 4,5 млн руб. Сейчас это сотни миллионов. Думаю, что сегодня такой объем многим предприятиям не под силу. Но, решив все проблемы в этой области, мы остаемся с незагруженными мощностями.

Я не могу понять, почему шерсть из Читинской области везут в Омск, Черногорск, где много проблем с очисткой стоков от ПОШ. Да, у них себестоимость промывки шерсти ниже, поэтому они могут закупить ее подороже. Но насколько это отвечает интересам общества?

ЧТО МОЖЕТ ГОСУДАРСТВО?

В природоохранной политике страны отсутствует система приоритетов. Это распыляет и усилия и средства.

Несколько лет назад наш комбинат испытывал серьезное давление из-за стоков ПОШ. И в то же время в Подмосковье есть фабрика первичной обработки шерсти без очистных сооружений, то же в Казани и даже в Риге. Поэтому огромное сожаление вызывают действия людей, которые, не зная положения дел, организуют давление на то или другое предприятие. Мнение должны формировать специалисты. Видимо, необходим экологический бюллетень, который давал бы обществу объективную информацию. Это позволило бы обойтись без всплесков эмоций, чего, при всех сложностях нашей жизни, добиться элементарно просто.

Почему-то в разговорах об экологии упор делается на постановления, распоряжения в адрес директоров. И никто не задумывается, а в силах ли руководители предприятий их выполнить? Даже если во главе предприятия поставить председателя Госкомприроды, он ничего изменить враз не сможет: нужны источники финансирования этих дорогостоящих программ. Можно говорить, митинговать, соболезновать друг другу, обличать. Но без вложения средств ничего не изменится.

У предприятий нет волшебной палочки, при помощи которой они могли бы мгновенно изменить ситуацию. *Значит, надо составить план действий на 4—5 лет и контролировать его выполнение* (с этим предложением, кстати, мы выходили в Госкомприроды). *В плане нужно предусмотреть снижение концентрации вредных примесей по годам. Но нельзя предприятиям сразу ставить невыполнимые условия и отнимать у них последние копейки.* Пока так и получается. Вникают специалисты предприятия в проблему, заключают договор на исследовательские и проектные работы. Отводят на это деньги. А им приносят огромный штраф. Предприятие остается ни с чем — нет ни технологий, ни разработок, ни денег. Этот процесс идет постоянно, причем штрафы все растут. Мы опять придем к тому, что предприятия начнут планово закладывать средства на штрафные санкции по экологии. В моей практике, когда я работал на очистных сооружениях города, был такой случай. Позвонили с предприятия и спрашивают: когда вы возьмете штраф, а то год заканчивается, а у нас на счете эти деньги...

Возникает еще один вопрос: кто и на основании чего придумал ту или иную норму? Просто потому, что чем меньше, тем лучше? Но стоит ли очищать воду до таких показателей? За рубежом есть показатель токсичности. У нас он только-только вводится в отдельных регионах. Считается, что если вода мутна или непрозрачна, значит, это плохая вода. Между тем ацетон чист и прозрачен, но высокотоксичен. Показатель токсичности определяется в основном на микроорганизмах. У нас этими вопросами хорошо владеет Байкальский институт токсикологии. Его сотрудники исследовали показатели токсичности для восьми предприятий города. Оказалось, что стоки ПОШ теряют токсичность уже при разбавлении в 5—10 раз. А молокозавода — в 1000—1200 раз.

Надо на все эти процессы смотреть через призму реального состояния дел.

Одеться в шкуры никогда не поздно. Вот закрыли химико-фармацевтические предприятия — а потом сетуем, что нет лекарств... Разумный подход еще никому не вредил. Может быть, надо что-то перетерпеть, где-то снизить выпуск продукции, а значит, степень воздействия на окружаю-

щую среду. Но с учетом того, что через определенное время этот вопрос будет решен.

Большая проблема — взаимодействие с наукой. Она тоже борется за выживание, там тоже изменились «климат и экология». Но без науки в решении экологических проблем не обойтись. Мы сотрудничаем с ЦНИИ шерсти, ВНИСПОШ по вопросам технологии. Но по экологии мы от них никакой помощи не получаем. Серьезные исследования в этом плане проводятся в Байкальском институте токсикологии. Сотрудники института способны проверять уровень гемоглобина в печени рыб; способны устанавливать не просто прямое воздействие загрязнений, но их влияние в 14—15 поколениях живых организмов. Но эти исследования никому не нужны.

Активно сотрудничаем с Селенгинской лабораторией Петербургского НПО «Бумпром». Совместно разработали технологию очистки, равной которой нет в отрасли. Но сложно найти проектную организацию, которая взялась бы за проектирование очистных сооружений. Три года назад пригласили специалистов, которые занимаются проектированием предприятий нашей отрасли и очистных сооружений к ним. Они сказали, что у нас в технологии используется около 50% веществ, на которые не разработаны ПДК. Под этим предлогом отказались от сотрудничества.

Итак, разработка приоритетов, программы и отыскание источников их финансирования. Вот такой должна быть схема действий в области экологии.



СТИЛЬ АЛЬЦМАН

Л. ЩЕРБАКОВА,
кор. ЭКО

Вспоминаю, как однажды я шла из райкома партии, усталая, буквально разбитая какой-то неудачей, мимо ресторана. Оттуда вышла женщина, смеющаяся, нарядная. Вот тогда я подумала: как же она счастлива, а мне свет не мил. Пришла на комбинат, села в кабинете, решила: нет, у нее свое счастье, а у меня — свое. Так, видно, природа распорядилась.

Из беседы с Клавдией Павловной

ПРЕДПРИЯТИЕ — ПОД ДИРЕКТОРА

Знаете, у меня такое ощущение, что за все плохое на комбинате я несу ответственность. В туалете грязно — мое упущение. В столовой ложки должны быть чистыми, сытный обед, в общежитии — чистая постель. Я строю предприятие как свой дом — это мой принцип. Если надо выбрать из двух людей: профессионал высокого класса, но плохой человек, и менее талантливый в конкретном деле, но более контактный, я выберу второго. Напор, жестокость будут действовать лишь до какого-то этапа, а потом все равно дадут осечку.

Из беседы с Клавдией Павловной

Впервые в жизни встречаю такого директора: больше сорока лет на этом посту. Она пережила слезы по Сталину, вышитые сорочки, совнархозы, первое «пи-пи» спутника, анекдоты о немощном Политбюро... И все эти десятилетия Клавдия Павловна занималась, по сути, одним и тем же — организовывала для людей возможность заработать, создавая свое Дело, свои ткани.

В 1946 г. на базе банно-прачечного комбината в Улан-Удэ была организована суконная фабрика. Она производила шинельное сукно. В 1950 г. сюда после окончания Ивановского текстильного института приехала Клавдия Павловна. Вскоре, 24 лет от роду, стала директором.

Как восприняла назначение на должность? Видимо, было страшно, иначе почему, оставшись впервые одна в директорском кабинете, всплакнула? Но плакала недолго: за дверью были люди. Поставила перед собой первую задачу: из Клавы превратиться в Клавдию Павловну. И пошла ее жизнь — работа, постоянная учеба, цехи, стройка, заботы, заботы, заботы... С тех пор она начала создавать свой комбинат — согласно своему мироощущению и нравственным устоям. Обдумывала все по шажочкам — такая у нее была тактика — и вперед...

Ей повезло в том, что она начинала работать с молодыми людьми. Сейчас на комбинате сменилось четвертое поколение руководителей, специалистов и рабочих, которые не знали других, кроме Альцман, директоров. Поэтому живут традиции, которые она заложила. Главный инженер комбината Семен Михайлович Гуревич, поступивший сюда в 1977 г. слесарем (потом — помощник мастера, начальник цеха, начальник отделочного производства, заместитель главного инженера), говорит об этом так: «У нас свой микроклимат, своя система взаимоотношений. Все руководители начинали с рабочих должностей. Поэтому дружны, спаяны. Нет такого, чтобы кто-то затаил вражду на коллегу. Такие не приживаются».

Здесь сразу бросается в глаза семейственность. Родственники работают в соседних цехах, отделах, комбинатских детских садах. И это прекрасно! Не будет сын, если у него в голове не опилки, позорить мать, проработавшую на комбинате не один десяток лет!

Атмосфера здесь, как любит говорить Клавдия Павловна, семейная. Но это определение она понимает по-своему. В этой семье много трудятся и строго спрашивают за выполненную работу. В этой семье царит порядок и дисциплина. К директору никто не может войти как к себе домой, запросто. Дистанция четко ощущается и «технология общения» строго соблюдается. Поистине Клавдия Павловна создала предприятие под стать себе.

КУЛЬТУРА ПРОИЗВОДСТВА

Больше всего, пожалуй, я требую порядка и чистоты. Если человек не ленится поднять ниточку, он вообще не будет лениться в работе, он приготовит хороший документ, хорошо сделает любое дело.

Это мое кредо. У нас комиссия по культуре производства очень действенна. Бывает, что за срыв плана можем не наказать, а за грязь в цехе, на участке человек получает взыскание. Поэтому все с утра до вечера моют, в цехах, в общежитии, в профилактории, в заводоуправлении...

Из беседы с Клавдией Павловной

...Открываю чистую дверь проходной и вхожу внутрь. Очень чистый турникет. Уютное помещение, блестящие стекла, как будто тысячи людей не проходят здесь каждый день. Светлые, чистые цехи производства первичной обработки шерсти, где из забитой репьями свалявшийся шерсти наших «очень нечистоплотных» овец получается золотое в прямом смысле слово (здесь самая эффективная в стране «первичка») руно. Уютный инженерный корпус. Великолепный профилакторий, где в холлах и комнатах — ковры, а столовая превосходит по чистоте и интерьеру большинство ресторанов России. Эта чистота не наводится по праздникам, к приезду гостей или посещению директора. Здесь постоянно моют и метут. Есть даже забавные традиции. В аппаратном участке трудится, по оценкам специалистов, лучшая на комбинате ремонтная бригада. Каждый день там играют в домино в обеденный перерыв и после работы — навылет. Играют по два раза. Двое проигравших подметают, убирают мусор в большую банку, поливают все цветочки и полы. То же самое делается вечером. Нынешний главный инженер комбината подметал там полы, будучи начальником смесового цеха. Что ж, проиграл — мети. Никто ни на кого не обижается и начальников нет. Не хочешь «терять авторитет» — не играй. В пятницу после работы контрольная игра «на банку». Мусор, который всю неделю сбрасывается в банку, проигравшие вывозят на тележке на свалку. Туда даже из других цехов приходят, проигрывают — и метут... Продолжается это не один десяток лет.

От порядка на рабочем месте — шаг к порядку в делах. «Я убеждена, — говорит Клавдия Павловна, — что хорошей продукции не будет, человек не выполнит требования технологии, если вокруг рабочего места — грязь, с потолка капает, освещенность недостаточная. Я объехала мир — и убедилась в этом».

Тамара Алексеевна Рубцова начала работать на производстве ПОШ в 1968 г. в должности старшего мастера, а с 1977 г. — начальник сортировочного цеха. Она как представитель старшего поколения руководителей — живое олицетворение вот этой стороны альцмановской концепции успешного предприятия: культура производства, дисциплина труда, строжайшее соблюдение технологии.

«Наши работницы очень дисциплинированы, я имею в виду дисциплину труда. Поэтому в такое трудное время их с удовольствием берут в другие цехи. Они везде на хорошем счету. У нас высокая интенсивность труда. Работа требует большого внимания, напряжения всех сил. Нельзя отвлечься ни на секунду, поскольку руно движется постоянно.

Трудное положение с сырьем привело к тому, что в последние месяцы пришлось сократить коллектив. Но мне очень хотелось бы, чтобы цех остался как самостоятельная единица. Вложено так много труда инженеров, мастеров по формированию коллектива, отработке технологии! Это тревога не только моя, многие из нас здесь провели большую часть своей жизни и зачастую домой приходят, чтобы переночевать — и снова на работу...

Каждый работник цеха думает об одном: только бы цех работал, только бы была работа. Куда идти? Да и кому хочется уходить с такого предприятия, как наше? В последнее время

С первых дней работы в должности директора вопрос культуры производства стал для меня главным. Был у меня главный инженер, интеллигент старой школы — Баскин Наум Львович. Однажды он предложил мне соткать ковровую дорожку и постелить ее в цехах. Это в 1956—1957 годах! Мы постелили дорожки в ткацком цехе, в аппаратном производстве. Цветы поставили. Людям это было странно, но они восприняли наше новшество. Дорожки эти пролежали не год-два, а несколько лет, пока мы не сделали хорошие полы, не построили новые здания.

Из беседы с Клавдией Павловной

люди стали искать работу. Например, сейчас, по моей просьбе, работницы выполняют функции штукатуров-маляров. Не подлатаешь вовремя — все посыплется. Поэтому сами все красим, белим».

Я спросила Тамару Алексеевну: «Что заставляет вас постоянно ходить, смотреть, подбирать что-то, заставлять кого-то работать? Можно не утруждать себя до такой степени, все равно цех был бы на хорошем счету».

«А вам нравится, когда дома чисто, везде порядок?» — отвечала вопросом на вопрос Тамара Алексеевна. — Вот и мне тоже нравится».

Культура производства, культура труда — это уже технология, качество продукции. Вот фрагмент нашего разговора с главным технологом комбината Раисой Васильевной Хамышкеевой:

«Обычно, когда говорят о технологии, переходят к экономии сырья и материалов...»

«Вот этого я не понимаю. Конечно, нельзя разбрасывать сырье, но это элементарный порядок. А какая у нас может быть экономия, если известен вес 1 кв. м ткани? Конечно, можно держать технологию на нижнем пределе по расходу сырья. Но у нас задача другая — выбрать оптимальный режим, чтобы достичь высокого качества. Мы не можем отказаться от хорошего внешнего вида ткани, от физико-механических показателей, подходящих потребителю, — вес, плотность ткани и т. д., и от прочности окраски. Это основные показатели, каждый из которых, в свою очередь, делится на десятки составляющих.

Порядок — мое кредо. Дома у меня не увидите разбросанных вещей, грязи, беспорядка. У меня мало времени, некогда искать что-то, поэтому все должно лежать на своих местах. Чашка пятнадцать лет стоит на одном и том же месте, ложка постоянно в этом отсеке, а вилка — в другом. Я в этом — консерватор.

Очень большую школу я прошла у своей мамы, а особенно у матери мужа. Какая самодисциплина: если она выходит «в свет», как она говорила, не оставляет на себе ничего домашнего. Чтобы вынести мусор, она оденется соответственно выполняемой работе.

Из беседы с Клавдией Павловной

Зачем вся наша экономия, если у ткани будет плохой внешний вид? Конечно, между технологами и экономистами по этому поводу бывают трения, но мы должны соединять требования покупателя, соответствие нормативно-техническим показателям и отсутствие бесхозяйственности.

Сейчас появилось модное поветрие: долой ОТК! Но кто будет реагировать на мнение потребителей? Пойдут рекламации, которые с качеством не будут иметь ничего общего. Просто потребителю разонравится та или иная ткань. Мы должны руководствоваться ГОСТом. Но мы бракуем жестче, поскольку и у швейников требования жестче. У нас допускается 10 прометок, а у них — нет. Поэтому мы думаем об их интересах. А что такое заштопать прометку? Это дополнительные затраты. Если встать на сторону ГОСТов, экономии, то можно быстро потерять у потребителя авторитет.

Думаете, сейчас свободнее работать? Нет, сейчас действует система сертификации, предусматривающая защиту прав потребителя. Директор должен подписать документ о том, что продукция безопасна, хотя что может быть безопаснее шерсти? Есть такая система — ИСО-9000. Там руководство дает направления. Вот наше руководство и дало направление: качество. Донара Анатольевна Гуслякова, руководитель ПОШ, сама работала в ОТК, стала руководителем и понимает, что такое качество, необходимое потребителю. А когда люди понимают, чего они хотят, работа идет успешнее.

У нас для успешной работы есть все: спрос, красители, люди. Почему мы должны работать плохо, — часто спрашивает наш директор. И в самом деле, почему?»

«Качество — почти что ваша идеология?»

«И прибыль. Если люди научатся работать качественно, работать иначе они уже не смогут».

Моя мечта — чтобы мои ткани были самые лучшие. И мы почти достигли этого, сравнявшись с Купавной. Но мы должны стать на порядок выше конкурентов. Достигнем показателей веса — и будем продавать ткани за границу. Но выйдем на тот рынок не случайно, добьемся долговременного успеха. Продавать ткань по бартеру, за бесценок — не буду!

Из беседы с Клавдией Павловной

Хамышкеева прошла в своей жизни через все: через КС УКП, Знак качества, Госприемку, работу со знаком «Woolmark», тарификацию... И везде она вписывалась со своей идеологией, везде ей было интересно, везде она, и ткани, и комбинат достигали новых высот.

У Раисы Васильевны есть одна слабость: из каждой понравившейся ей ткани она шьет новое платье, на худой конец юбку. А шить тут есть из чего. Мы листаем альбом с образцами тканей, и Раиса Васильевна говорит:

«При обновлении тканей у нас главный критерий — покупательский спрос. Есть ткани, например «Эллада», которые мы выпускаем с 1985 г. Это самая старая наша ткань. Другие можем обновлять каждый год. Как правило, ежегодно обновляется около 30% ассортимента. Но бывает и до 60%. «Элегант» «работается» два года, ратин, экстра-ткань, создаваемая в течение длительного времени, со сложным рисунком, — также два года. «Ольхон» мы выпускаем года четыре. Эта ткань не пользуется большим успехом, но и отказов нет. Она стабильна, что нас удовлетворяет. «Карина» производится два года. Столько же «Сибирь» — драп для пожилых людей, видимо, самый дешевый в стране. Второй год выпускается ткань «Уют». Она весит всего 420 гр. Если в 1991 г. было продано 25 тыс. м, то в 1992 г. — 100 тыс. Народ «распробовал» ее, подтвердив наш принцип: нельзя снимать ткань с производства очень часто, поскольку швейники не всегда могут быстро ее «понять».

Все затраты на социальную инфраструктуру «ложатся» на продукцию. Она уже сегодня может быть с трудом конкурентоспособной из-за таких затрат. А зарубежные инвесторы просто испугаются удельного веса социальной инфраструктуры в себестоимости продукции. Но представьте себе, что мы все отдали Советской власти. Да не пришло время для этого, не готова власть! Все развалится... У нас на комбинате смена начинается в 6 утра. Кто примет детей в садик, если он не будет нашим? Сколько времени проведут мои работники в очереди в районной поликлинике? Да, я трачу деньги. Но почти столько же выигрываю.

Я считаю, что если коллектив позволит мне тратить на это деньги, я буду заниматься социальными вопросами даже больше, чем до сих пор.

Из беседы с Клавдией Павловной

Несколько изделий из выпускаемых нами тканей, например, из ткани «Осенняя», имеют знак «Woolmark». Его присваивает Международный сертификат шерсти. Он прикрепляется не к ткани, а к изделию из нее. В нашем случае — на пальто фирмы «Салют» из ткани Улан-Удэнского комбината. «Салют» имеет лицензию на выпуск таких изделий.

«Чем же особенно хороша эта ткань», — спрашиваю я.

«Любая шерстяная ткань хороша, как считает Международный сертификат шерсти. Но к той, что удостоена знака «Woolmark», особые требования. В ней не должно быть капрона. И хотя наши ГОСТы допускают до 10% капрона и с точки зрения экономики это выгодно, мы на это не пошли, хотя Ростекстиль дал «добро». Эта ткань не должна закатываться. Прочность крашения, другие показатели проверяет независимая лаборатория. Начиная с 1990 г. с комбинатом работают специалисты фирмы «Шильд», главный диссинатор герр Розенберг. Он привлекает специалистов-суконщиков австрийской фирмы «Тиролен Лоден». Они дают комбинату заправки, составляющие ноу-хау. Заправки определяют строение и структуру ткани. В 1992 г. комбинат выпустил несколько таких тканей.

Мы идем на многие затраты, чтобы повысить качество. Есть у диссинатора идея — пусть работает. Предположим, он хочет использовать красный цвет. Да, этот цвет дорог. Но мы идем на это. Хорошая ткань — хорошая цена. А это выгодно. Согласовываем цену с потребителями, если достигаем взаимопонимания — выпускаем ткань. Конечно, мы могли бы делать очень яркие ткани. Но экологические требования накладывают свои ограничения. Приходится лавировать, выбирать приемлемое решение, чтобы не нанести вред природе и покупателю угодить. Вот это действительно ограничитель».

Не мной замечено: если технология, то есть «что и как делать», понятна исполнителю, если он может объяснить свои действия, это предприятие высочайшего уровня. При таких технологах иное невозможно...

Первыми среди предприятий отрасли здесь создали экспериментальный цех, основные задачи которого, как рассказала его начальник Любовь Леонидовна Кубрикова, — показать потребителям возможности улан-удэнских тканей;

показать производителям, как ведут себя ткани комбината в изделии, при обработке. Еще одна задача, которую Альцман поставила перед руководством цеха, — одеть работников комбината в модные изделия, прежде всего, из своей ткани. Поскольку по индивидуальным заказам шить долго, шьют по группам — по ростам. За три года работы действительно все — и работницы, и их дети — одеты с ног до головы. Поэтому цех все более решительно выходит «на внешний рынок», сотрудничая с торговлей.

«Иметь такой богатый выбор тканей — редкая удача, — считает Любовь Леонидовна. — Можно проявить море творчества. Сейчас мы работаем как мастерская одного художника — Зои Базаржаповны Дамбиевой».

Зоя Дамбиева пришла на работу в инструментальный цех по приглашению Клавдии Павловны Альцман из службы быта.

Всего лишь за три года не только создан цех, но подобрана прекрасная группа манекенщиц, одна из которых заключила контракт с французской фирмой, а другая — удостоена звания «Сибирская пава» на «Сибирской ярмарке» в Новосибирске. Художник-модельер должен быть в курсе событий в мировой моде. На комбинате понимают это, поэтому организовали поездки Дамбиевой в Италию, Бельгию, Францию с коллекцией своих изделий.

Конечно, чем дальше, тем больше она будет руководствоваться личными художественными интересами. Это понимают на комбинате. Конечно, Зое Базаржаповне хотелось бы большей самостоятельности, но и цех, и комбинат ей очень дорог. «Меня как художника, — говорит Дамбиева, — стали узнавать лишь в этом году. Поскольку цех существовал «подпольно», скрытно от министерства, то наша деятельность не афишировалась. А мне хочется, чтобы мои работы люди знали. Сейчас появилась возможность и в этом плане.

Но, конечно, я добилась этого благодаря усилиям Клавдии Павловны, других руководителей комбината. Без их помощи я бы и за границей не была, да и никакого цеха здесь не было бы».

Руководство комбината всеми силами сохраняет настрой коллектива на хороший труд, будь это снабженческая структура, экономический отдел или производственный цех. Со-

ратница директора в этом деле — заместитель по экономическим вопросам Валентина Васильевна Шалак.

«В этих непонятных условиях перестройки, потом реформы, — говорит она, — многие разбаловались. На предприятиях зачастую не понимают, что самый дорогой продукт — не всегда самый эффективный. Пока подход один: дешевое сырье купили — ткани по дорогой цене продали... Раньше мы должны были снижать себестоимость на 0,05% каждый год. А сейчас на это многие не обращают внимания. Но на нашем предприятии постоянно на контроле выход продукции, потери при предварительной обработке. Мы следим за улучшением показателей по выходам, по потерям к уровню прошлого года. Если руководитель этого не достиг, он должен ощутить это на своей зарплате. Проводим жесточайшую экономию воды, энергоресурсов. Все цехи имеют свои счетчики, ведь раньше затраты на энергоресурсы составляли в себестоимости 2—3%, а теперь не менее 20%.

Когда сырье было не так дорого, мы не так придирчиво следили за остатками. А теперь оно дорогое, зачем же покупать его, брать кредит, если оно потом лежит? Можно остаться вообще без прибыли. Поэтому экономическая служба решает учетную задачу по соблюдению нормативов остатков, незавершенного производства и вспомогательных материалов. Отдел компьютеризации занят ее реализацией.

Мы не порвали отношения ни с одним из своих потребителей, поскольку сохранили объем производства. Хотим расширить их состав. Ищем новых в регионах с высокой заработной платой, поскольку выпускаем чистошерстяные ткани, доступные не всем.

На первый квартал будущего года у текстильщиков еще есть сырье, но они его используют и будут вынуждены покупать. На ярмарке осенью 1992 г. при калькулировании себестоимости своих тканей они уже заложили цены в 540 руб. за 1 кг шерсти.

Ситуация с неплатежами повторится и возникнет мысль: давайте выберем крайних и устроим показательные банкротства. И надо выбрать крайних! Мы наращиваем объемы производства, но есть предприятия, снижающие объемы и увеличивающие зарплату. Их надо объявлять банкротами. Наши рабочие возмущаются: мы работаем стабильно, а камвольно-

суконный комбинат из соседней области получает минимальную прибыль, темпы производства падают, а средняя заработная плата до 1992 г. была выше, чем в Улан-Удэ. Все проедалось... Текстильные предприятия все лето не работали. На складах накопилась продукция. Они досиделись до того момента, когда поднялась цена. И уже по новым ценам реализуют продукцию. Думают и дальше вот так же конвульсивно существовать. Из-за ценового беспредела предприятия получают большую прибыль, реализуя в сотни раз меньше продукции... Текстильные предприятия простояли все лето, но редко где рабочие уходили в отпуск на это время. А результаты плачевны. Так, уровень зарплаты возрос в Бурятии к осени 1992 г. в 7 раз, а объем производства снизился в 6,7 раза. Прилавки пусты. Товарооборот в торговле увеличивается только из-за роста цен».

Вот такова она, окружающая экономическая среда... Но пока комбинат держится: Альцман не любит расхлябанности. И, как сказала мне Анна Леонтьевна Фролова, референт директора, обязательно добивается того, что хочет сделать. Как, например, добилась того, что каждое утро на ее столе лежит документ, где даны сведения по 18 наиважнейшим производственным показателям. Производство шерсти мытой: сколько рассортировано; товарная продукция; простои моечного оборудования, поступление шерсти. Товарная продукция, выработанная за день: сколько выпущено пряжи однониточной; суровья; отгружено суровья; выпуск пряжи товарной — чистошерстяной, с козьим пухом; остатки; производство ткани; сколько ткани отгружено. Изменяется ситуация — добавляются другие, важнейшие на сегодняшний день показатели.

Все цехи, все подразделения подают эти сведения в плановый отдел в восемь утра каждый день, в девять все лежит на столе у директора.

Я согласна со своими молодыми заместителями, что из предприятия мы сделали какой-то торговый дом. Но как иначе, если ткачиха работает, а думает о том, где купить мясо, овощи, что надо забежать за хлебом, что зима на носу, а у дочери нет пальто... Вот и продаем им, что можем. На этом этапе надо, по моему убеждению, поступать только так.

Из беседы с Клавией Павловной

К трем часам готов документ, включающий 374 показателя. Причем от месяца к месяцу, от сезона к сезону их набор также может изменяться. Здесь уже представлены сведения об оплате поставок нарастающим итогом, все развернутые показатели по ассортименту продукции; простои; отработанные станко-часы; сортность; производительность на каждый артикул.

В период заготовки шерсти здесь есть информация по каждому региону, по каждому колхозу, району, области. Им это не надо, а Альцман — надо.

Вот финансовая справка на один из ноябрьских дней. Комбинату должны 326 млн руб.: 64 — за шерсть, 209 — за ткани, 51 млн — за пряжу. Здесь же сведения о предприятиях-должниках: сколько должны, когда им отгрузили продукцию. Данные о тех, кто просрочил срок оплаты, общая сумма.

«Сорок лет, — говорит Клавдия Павловна, — я работаю директором, и все годы ведется этот учет. Мы постоянно совершенствуем его, изменяем показатели, добавляем, варьируем. Вся картина развития комбината с 1946 г. — здесь, в этих книгах. Здесь вся жизнь комбината. Предприятие движется вперед потому, что руководители опираются на каждодневный анализ работы. И никто не открутится, не скроет свои грешки».

Сейчас на комбинате заняты новой проблемой: организацией учета расходования сырья и материалов. 92% от себестоимости продукции здесь всегда составляло сырье, а заработная плата, расходы на энергию — 8%. Чтобы достичь хорошей рентабельности и безбедной жизни, приходится учитывать каждую ниточку. Предположим, увал 15%,

В управление приходит излишний рационализм. Человек — потом... Но вот на Западе высокая заработная плата, люди скоро этим не будут довольны. У них много денег, все есть в магазинах, можно купить дом. Как заставить людей работать? Мотивация труда становится основной проблемой. Поэтому они уже сегодня боятся обидеть человека.

У меня был такой случай: человек проработал 25 лет у нас, напился и поссорился с молодым руководителем. Его перевели в другой отдел. Но какая жестокость! Руководитель обижен: почему провинившегося оставили на предприятии?

Из беседы с Клавдией Павловной

а в сводке — 17. Альцман видит, что со 100 тыс. м 200 м ткани потеряли. По сегодняшней цене это 200 тыс. руб. Значит, не повесят где-то новые шторы, не постелят ковер, не дадут яблоко детям в детском комбинате и т. д. Не выполнены показатели сортности на 1% — значит, из-за разницы между первым и вторым сортом опять что-то потеряли. Сейчас упомянутое выше соотношение уже не 92 и 8, а 50 и 50. Так может ли теперь, когда цена электроэнергии около 6 руб. за киловатт-час, двигатель работать вхолостую? Может литься вода, если она стоит не 2 коп, а 25 руб. за кубометр? Очистка сточных вод стоила 1,5 млн руб., а в 1992 г. — 110—130 млн руб. В 1991 г. на приобретение металла истрачено 3 млн руб., а на 1993 г. предусматривается около 40 млн. И все это «ложится» на себестоимость ткани, все надо учитывать.

Здесь уже точно знают, сколько, чего и на какие цели израсходовано в течение года. Знают, где что лежит. Нет такого, чтобы бухгалтер выписал что-то, например, на профилакторий. Лишь сама хозяйка профилактория может это сделать.

Итак, строжайший учет всех ресурсов, сырья, материалов...

«Только так работает хозяин, — рассказывает Альцман. - Приезжает к нам французский партнер и на основе своего опыта общения с другими директорами в нашей стране говорит: «Госпожа Альцман, почему вы ничего не знаете о своем производстве? Где информация? Вы спросите меня, когда и что я купил для фирмы, я отвечу, потому что веду учет на

Самое тяжелое для меня как для директора — прием по жилищным вопросам. Часто знаешь, что надо обязательно помочь человеку, но не в силах это сделать. Это трагическая страница в судьбе каждого директора, когда ты — последняя надежда для человека, но помочь ему не можешь.

Сейчас некоторые думают, что не будут этими вопросами заниматься. Но это неправильно. Мы не можем платить людям столько денег, чтобы они могли решить свои проблемы. Нет той инфраструктуры, которая позволила бы это сделать, нет сданных строителями и незаселенных квартир, которые можно было бы купить без особых хлопот. Поэтому мы должны искать пути, как помочь человеку.

Из беседы с Клавдией Павловной

каждый день. Знаю затраты, объем продаж» и т. д. Тогда я поняла, что мы на верном пути.

Мы можем, поскольку у нас не государственная форма собственности, ввести свой баланс. Пока у нас действует бухгалтерия запрета. Нам надо сделать систему бухгалтерского учета более эффективной.

Осенью 1992 г. я запретила всем подписывать любые финансовые документы. При заместителе по экономическим вопросам создана комиссия, которая рассматривает финансовые вопросы. А то, что не решено на комиссии, выносится на суд директора. За это время я натолкнулась на массу пробелов. Просят новую машину, забывая, что кредит сегодня 83%, значит, берем 100, а отдаем 200 руб. И инфляция при краткосрочном кредите не успевает «съесть» эти деньги.

Спрашиваю главного специалиста о расходе материалов — краснеет и не может ответить. А вот технологи скажут без подготовки, потому что они работают по этим критериям давно.

Отдел главного механика сегодня «стоит» 15 млн руб. Эколог «стоит» 100 млн. Эти деньги «разнесутся» на пряжу, ткань, шерсть. Наша задача — сократить расходы, создав рациональные структуры служб. Определяем затраты на содержание подразделений, оговариваем их права. Это сложная задача, но мы над ней работаем. Наша цель — получить международный сертификат, где будут обозначены возможности фирмы и ее служб, т. е. непредвзятую оценку со стороны, из той рыночной экономики, к которой мы идем. Это заставляет подтянуться, заимствовать их подход к делу. Пусть нам будет стыдно, но мы получим хотя бы ориентир. Таким обра-

Когда мне что-то неясно, я еду к своим коллегам и возвращаюсь, как правило, с новыми замыслами. Хотя многое для меня неприемлемо. Многие московские директора резко сокращают объем выпускаемой продукции. Цель — только качество. Для меня это неприемлемо: куда девать людей?

Настоящее испытание для меня — сокращение кадров. Я должна решить судьбы людей, отказать в работе тем, кто проработал здесь не год и не два. Вот это, пожалуй, еще одна трагическая стороны нашей деятельности.

Из беседы с Клавдией Павловной

зом, в управленческой деятельности мы повторим тот путь, который прошли с продукцией, получив паспорт на ткани. Нам ведь тоже казалось абсурдом записывать в паспорт технологию. Потом поняли, что сегодня на рабочем месте Сидор, а завтра — Петр. У них может быть разнобой в работе. Сделали паспорт, по которому работает и тот и другой. Поскольку один кусок ткани стоит 45 тыс. руб., а будет — до 90 тыс., то есть смысл затратить деньги на паспорт, где расписано, как выполнять каждую операцию.

Директор должен во все эти вопросы влезть с головой. Вы думаете, если бы я не вникала, если бы заместитель по экономической работе мне не помогала, наши специалисты что-то считали бы? Нет. Потому что многие из них не знают экономической сути проблем. Поэтому в последнее время совещания по экономическим вопросам мы превратили в учебу, по сути дела. Может, все это длинно. Но не объяснишь сейчас — они так и не поймут».

СТРОИТЕЛЬСТВО

Не расширять предприятие я не могу. Строю, как правило, с запасом. Появятся новые площади — приглашу инвесторов: чтобы «выскочить» с продукцией на экспорт, нужно переоборудовать производство. Кроме того, строительство помогает наращивать капитал акционеров.

Из беседы с Клавдией Павловной

Почему на комбинате так много строят сегодня, когда строительство так дорого (правда, здесь есть своя строительная база, и оно обходится в несколько раз дешевле, чем для предприятий, не имеющих ее)? Неужели нет других потребностей? Есть, конечно. Надо, например, купить установку, которая стоит 45 млн руб. и решит проблемы НТП на комбинате. Но Клавдия Павловна договорилась с руководителями технических служб и они подождут года два.

«За эти годы, — говорит Альцман, — построим производственные площади. Я предвижу, что дальше строить будет еще сложнее. Сейчас строительный комплекс нарушен, потом он какое-то время будет создаваться. А вот после этого все одумаются и появится очень много желающих строить. Поэ-

тому за два года я должна построить все производственные площади. К тому времени конверсия все-таки сдвинется с мертвой точки, появится оборудование. Начинить эти коробки я смогу без проблем».

Клавдия Степановна Кочержинская, заместитель директора по строительству, работает в отрасли 33 года, 21 — на комбинате. Из 100 млн руб., выделенных на строительство в 1992 г., уже к ноябрю освоено 86 млн. Это 8,6 млн в месяц... Строят общежитие на 378 мест, 104-квартирный крупнопанельный дом с фирменным магазином, в подсобном хозяйстве заканчивают строительство свинарника, зерносклада. На территории комбината — пристройку к смесовому цеху, большое каркасное здание, цех крашения волокна, трикотажной пряжи, компрессорной станции. Ведут тепловые сети к общежитию, обслуживающие, по сути дела, весь город...

Силами строительного подразделения, в котором работает 126 человек, ведут также капитальный и текущий ремонт.

«Тяжелее или легче стало строить?»— спросила я И. С. Кочержинскую.

«Беспросветного ничего нет. Стало легче, поскольку если у тебя есть деньги — то будешь строить. Все можно достать. Ну, а самая большая сложность — беспредельные цены и беспредельный индекс. В основном подрядчики живут одним днем. Не думают о том, что сорвут куш сегодня, обескровят заказчиков, а завтра разрушится вся стройиндустрия: кто же им даст заказы? Предположим, местное ПМК ведет линию связи по территории комбината. Я не могу подписать им процен-

У нас гибнет лучшая первичка страны! Выход ткани из нашей шерсти процентов на пять больше, чем из любой другой шерсти. И я должна это погубить своими руками...

Но я не могу позволить себе показать, что я растерялась. Искать выход, пусть даже избрать ложный путь. Но действовать! Идти вперед. Удержали производство, не остановилась — хорошо. Нашли пути, как содержать первичку, — еще один шажок. Ни одной тонны шерсти пока мы не продали, поскольку хотим заплатить сельскому хозяйству максимально возможную цену. Я не люблю непорядочность, не подведем партнеров — еще успех.

Из беседы с Клавдией Павловной

товку, так как в ней предусмотрена одна зарплата. Объем строймонтажа — всего 7 тыс., а зарплата — 474 тыс. руб. Я потребовала расписать, за что люди ее получают. Смотрю, а там по 42—44 тыс. зарплата... Мы своей ткачихе столько заплатить не можем. А я должна все, что она наработает, отдать подрядчику.

Из домостроительной организации принесли мне процентовку, где предусмотрен индекс 117,96. Предположим, они выполнили за месяц строймонтаж на сумму 17 тыс. 196 руб. А счет предъявляют нам на 350 тыс. Это же ни в какие ворота! Но это не все затраты. Подрядчик теперь капризный. Ему то кран приходится «подставить», то самосвал дать, чтобы не было простоев.

Три года назад к нам «прилепился» кооператив «Стандарт», на содержание которого у учредителя не было денег. Мы обговорили с ними индекс 10,92. И они укладываются, работают. Значит, можно. Если бы их это не устраивало, они ушли бы в другое место. Мы и сами ведем хозспособом монтаж, кирпичную кладку, другие работы. И тоже укладываемся в 10,92.

Вообще с подрядчиками стало очень трудно работать. Раньше финансирование открыли, деньги отдали — и нас не касалось, как они доставляют материалы на площадку, где их берут. Мы проверяли своевременность и качество работ, подписывали процентовку — и все. А теперь подрядчик нам только вопросы задает — с утра до вечера. Дай, привези, поднеси... А сколько доделывать приходится! Они объемы «схватят», а дальше — трава не расти. Работали у нас строители из СУ-230. Наделали брака на 56 тыс. руб. Сначала мы решили было судиться, а потом рассудили, что больше по судам придется ходить... Называется все это у нас рынком.

Подрядчики нам часто говорят: вот вы жадничаете, а другие щедрее, подписывают процентовки и не придираются. Да как же я могу не придираться, когда на комбинате ткачихи берегут каждую ниточку? А все наше благополучие — от той ниточки».

«Вы — такая энергичная женщина, занимаетесь сугубо мужским делом, обладаете мужской хваткой в работе. Неужели не было желания открыть свое дело?»

«У меня много знакомых-коммерсантов. Ничем я им не уступаю. Но я представить не могу, как это оторваться вдруг

от комбината. Даже страшно становится. А работать самостоятельно я бы смогла. Сейчас в малых предприятиях многие руководители абсолютно безграмотны как экономисты. За них приходится даже документы составлять».

«Строители — сложный контингент. Вы обходите свои объекты рано утром, чтобы к началу рабочего дня иметь представление, как идут дела. А если вас что-то не устраивает? На каком «языке» вы объясняетесь?»

«Да что вы, с мужчинами работать легче, чем с женщинами! Правда, пьют они, причем в последнее время больше, чем раньше. Ничего их не останавливает, даже угроза потерять работу. Но зато мужчины все схватывают на лету. Приходится и поругаться, не помогает ругань, садишься и начинаешь уговоры: что вы, мужики, думаете? Женщины зарабатывают деньги, на которые мы все живем, а вы их на ветер пускаете... Приходится и по 33-й статье увольнять. А вот объясняться, как вы говорите, на специфическом языке у нас не принято».

«А какой объект роднее для вас?»

«Подсобное хозяйство. Мы взяли в аренду участок в степи, пришли на пустое место. Была когда-то на этом месте деревня, но от нее осталось два заброшенных дома да полуразрушенный свинарник. Обычно сначала строят помещения для скота, а потом уже его заводят. У нас же получилось иначе. Сначала завели 23 свиньи. Под зиму вырыли им землянку. Там они и перезимовали. Старый сарай подремонтировали и в нем разместили коров. Приняли директора подсобного хозяйства, скотника. Отремонтировали для них старый дом, в котором они перезимовали (кстати, весной там же жили телята). К лету мы перевезли из города деревянные дома, предназначенные на снос, и построили одну сторону деревенской улицы.

Сейчас готовы два коровника, телятник на 400 голов скота, два свинарника с подсобными помещениями, гараж с мехмастерской, зерносклад. В деревне — котельная, здание над скважиной, крупнопанельные жилые дома со всеми удобствами, детсад, здравпункт, магазин и столовая. Жители приехали из разных деревень, города».

Действительно, подсобное хозяйство — общая гордость. Приезжают корреспонденты, телевидение... Не знаю, станет ли эта новая деревня, выстроенная комбинатом до последнего колышка, родной для ее жителей, останутся ли

они здесь. Пока, судя по всему, они относятся к подаренным домам и работе все-таки по-иждивенчески. Но Клавдия Павловна считает, что процентов тридцать новых деревенских работников комбината приживутся...

РАЦИОНАЛЬНАЯ ЛЮБОВЬ К ЧЕЛОВЕКУ

Когда меня назначили директором, я спросила в коллективе: а какого директора вы хотите иметь? Не знаю, почему я так сказала. Не такая уж я в те годы умная была. Все сошлись на том, что надо быть добрее к людям. На меня этот разговор очень сильно подействовал...

Из беседы с Клавдией Павловной

Социальный отдел комбината подчиняется директору и его заместителю по социальным вопросам. Кроме начальника отдела здесь работают сотрудники, занимающиеся жилищными вопросами; детскими учреждениями; обеспеченностью продуктами питания; проблемами малообеспеченных семей; воспитательной работой. Евгения Федоровна Горькова, заведующая социальным отделом, рассказала:

«Мы провели полный анализ категорий работающих, их обеспеченности. Выявили многодетные семьи, матерей-одиночек, неблагополучные семьи, взяли их на учет. Особого внимания требуют наиболее беззащитные категории граждан. Это прежде всего пенсионеры, многодетные семьи, матери-одиночки.

ПЕНСИОНЕРЫ. На учете 941 человек из этой категории. Более 2 млн руб. выделили на помощь им — в зависимости от стажа, профессии и занимаемой должности. Выплачиваем до 600 руб. в месяц. Направляем людей по льготным путевкам в наш профилакторий. Периодически проводим собрания пенсионеров. Сейчас создаем хор ветеранов. Стремимся, чтобы они тоже участвовали в жизни коллектива.

Надо нравственное начало человека «склонить» в свою сторону. Идти надо от человеческого. Но зачастую как только начинаешь к человеку относиться теплее, он уже и «ноги на стол». Значит, надо жестко спрашивать и уметь удержать дистанцию, хотя это сложно.

Из беседы с Клавдией Павловной

МНОГОДЕТНЫЕ СЕМЬИ И МАТЕРИ-ОДИНОЧКИ. Средний возраст работающих на комбинате — 33 года. 27 многодетных семей и 30 матерей-одиночек нуждаются в материальной помощи. Поэтому перед учебным годом мы закупили большое количество спортивных костюмов, одежду, шубки из искусственного меха. Хотели в 1992 г. избавиться от одного детского садика, но директор не позволила это сделать. Требует анализа рождаемости, потом будем думать (данные по рождаемости — думаю, они небезнытересны, — здесь таковы: 1982 г. — 119 детей, 1983 —151, 1984— 172, 1985— 152, 1986— 142, 1987— 138, 1988 —143, 1989 —134, 1990— 114, 1991— 87 детей. — Прим. автора).

Коллектив принимает во внимание положение каждого, но люди должны оценивать свои возможности реально. Приходит женщина: трое детей, жить негде. Спрашиваю, зачем же вы троих рожали, если жить негде. Отвечает: думали, так быстрее дадут квартиру... Приходится убеждать, что надо рассчитывать на собственные силы.

Менять стереотипы сложно. Объяви сейчас, что поступили в продажу автомобили — появится толпа желающих приобрести их, хотя бы за счет своего имущественного пая на комбинате. Но в то же время у этих людей может не быть квартир.

Люди разные. Многие стыдятся помощи, думают, что другим еще хуже, поэтому отходят в тень. Наша цель — найти таких людей и помочь им.

Расходы на социальную программу значительны. За первое полугодие на компенсацию стоимости обедов пошло 3 млн 300 тыс. На ежемесячное пособие для неработающих пенсионеров — 1 млн 440 тыс. руб., на содержание профилактория 2 млн 800 тыс. Поликлиника «стоила» нам 2 млн 700 тыс., детские сады — 7 млн 350 тыс. (без учета родительских взносов), пионерский лагерь — 531 тыс. 38 тыс. ушло на ритуальные услуги. На содержание Дома культуры — более 500 тыс. руб. В то же время за девять месяцев 1992 г. на комбинате продано продуктов на 10 млн руб.

Как и раньше, помогаем училищам, школам, кяхтинскому детдому. В общем, живем такой же жизнью, как и всегда. Хотя, конечно, пришлось урезать некоторые потребности. Мы уже не можем свозить всех на Байкал. Если раньше брали транспорт — и ехали всем цехом, то теперь в каждом из них

расходы считаются до копейки. Отходить от своих коллективистских традиций мы не хотим, хотя общая обстановка в стране меняет что-то и у нас».

Жизнь в отделе бурная, в этом убедилась и я, поскольку в то время, когда я была там, на комбинат поступили холодильники и появились желающие выложить за них 44 тыс. за счет своего имущественного пая. И хотя администрация приняла решение о возможности использования части пая на жилищное строительство, какие-то другие жизненно важные проблемы, приходилось и уступать желаниям людей.

Еще одна важная сторона деятельности отдела — воспитательная работа, поскольку после ухода с предприятий парткомов появилась ниша, не занятая пока никем. А наше общество еще не настолько развито, чтобы пренебрегать воспитанием людей. Сейчас сотрудники отдела связались с обществом «Знание», проводят лекции, объясняют людям ситуацию, экономическое положение.

По сути дела, здесь возрождают институт политинформаторов, которые, ориентируясь на разработанную в отделе тематику, приглашают в коллективы лекторов, как своих, так и со стороны. Людям объясняют, что хочет сделать администрация на комбинате.

Очень серьезно готовятся встречи с коллективами директора. Перед каждой из них выявляются предложения, претензии, недовольство чем-то, короче говоря, ситуация в цехе, подразделении. Директор ведет разговор не вслепую, она знает, что хотят услышать в том или ином коллективе, и соответственно готовится к таким встречам.

Так сложилось, что я возглавила большой коллектив. От моего решения очень много зависит. Так было, так будет при рынке. Иногда зависит, в буквальном смысле этого слова, жизнь человека. Бывало, приходил пенсионер, он остро нуждался в помощи, а я не могла выделить ему даже 30 руб. Сколько приходилось применять ухищрений и уловок, чтобы помочь человеку... Через все это я прошла. Сегодня я боюсь, что молодое поколение руководителей, которое сменит когда-нибудь меня, не поймет, что в этом коллективе у них не будет успеха, если они не осознают, как много можно добиться, относясь к человеку по-человечески. У нас домашняя обстановка, несмотря на всю строгость и неотвратимость требований к каждому работающему на комбинате.

Из беседы с Клавдией Павловной

СЛОЖНОСТИ НОВОГО ВРЕМЕНИ

Последние годы стали этапными, переломными для комбината.

ВО-ПЕРВЫХ, обострились внешние проблемы. Ежегодно темпы прироста объемов продукции составляли здесь около 2,5%. В 1992 г. серьзная нехватка сырья поставила производство ПОШ в положение, близкое к кризису. Прошло сокращение — 150 человек, в основном пенсионеры, ушли с комбината.

Летом 1992 г. остановились многие швейные фабрики. Они начали придерживать продукцию до повышения цен. Оплатить ткань не могли, но от фондов не отказывались. Это нанесло ущерб финансовому положению комбината. Девять месяцев 1992 г. комбинат проработал, не повышая цен. Но в октябре были вынуждены сделать это. В Бурятии цена энергоносителей возросла до 200 раз по сравнению с январем 1992 г. Электроэнергия стоила 3,2 коп. за киловатт, в ноябре — 5 руб. 72 коп. Теплоэнергия в январе 1992 г. — 15 руб. за одну гекакалорию, в мае — 332 руб., в июне — 1494 руб., в октябре — 3048 руб. А средняя цена ткани с 540 руб. поднялась до 700 руб. (без НДС и торговых наценок).

ВО-ВТОРЫХ, комбинат стал акционерным обществом, а собственники пока не стали хозяевами. Сколько копий сломано и еще будет сломано Альцман и ее заместителями по этому поводу! Но конца этому не предвидится, и им еще долго придется оберегать «собственность» от «собственников», приумножать ее, не особенно надеясь на отдачу. На-

Как я подбираю своих заместителей?

У нас не такой уж большой выбор, поскольку много женщин. Если она до 30 лет выдвинулась, значит, можно на нее надеяться. Это при нормальной семье. Иначе при нашей трехсменной работе ничего не получится даже у сверхталантливой женщины. Из-за неурядиц в семейных отношениях мы многих потеряли.

Главное для меня — чтобы человек был умный. Даже плохой характер не останавливает. Я справляюсь с любым характером. Отбрасываю все, что мешает контактам в главном — в деле. Но если нашу концепцию кто-то не приемлет, трудно работать у нас, человек страдает, ему надо расстаться с нами: полная свобода действий для каждого.

Из беседы с Клавдией Павловной

блюдая процессы, происходящие сейчас в новых акционерных обществах, поневоле начинаешь задумываться, а не лучше ли было бы доверить директорам, прошедшим аттестацию независимой комиссии, и их помощникам право распоряжаться собственностью? Попытки такие были, например, на новосибирском оловокомбинате, о чем ЭКО уже писал. Но, насколько известно, попытки неудачные.

В-ТРЕТЬИХ, на предприятии идет смена руководства. К руководству пришло среднее поколение — 30-40-летние специалисты. Они динамичнее, образованнее предшественников. От них многое сегодня зависит в судьбе предприятия.

Молодых зачастую не устраивает, как работает отлаженная система, в которой и на самом деле есть недостатки. Они хотят многое сделать по-другому. Старшие это не воспринимают.

Альцман сейчас тот регулятор, который примиряет обе стороны. Она понимает, что меняются стили и тенденции в управлении, но не меняется в этой жизни одно — все тенденции, программы, идеи претворяются в практику людьми, которым свое дело не безразлично. Она считает, что чего-то добилась на комбинате только за счет того, что люди ее поняли, она сумела их убедить. А такими не разбрасываются.

«Клавдия Павловна, — спросила я ее, — и все-таки как случилось, что во все времена нашей истории вы всегда добивались успехов, несмотря на господствующую идеологию, руководство и т. д.?»

Директорская работа — самая черная. Меня должно интересовать все: и туалет, и столовая, и больница, и болезни, и неблагополучные дети, и школа, потому что все это сказывается на настроении людей и на деле. Надо отдать себя этому целиком. Может, многим жалко тратить свой талант на эти «мелкие» дела, но если посмотреть поглубже, все они влияют на судьбы людей.

Придет время, когда самые большие таланты пойдут сюда, на фирмы, а политикой займутся не самые талантливые, а те, кто имеет склонность ей заниматься, поскольку не каждый может посвятить себя этому не очень чистому делу.

Из беседы с Клавдией Павловной

«Я свою работу строю в зависимости от требований жизни. Вижу, что для коллектива, человека лучше будет, если предприятие сохранит детские сады, и я их сохраняю независимо от того, как поступают при этом другие. Изменится обстановка — изменяю свою позицию.

Недавно приехала ко мне старая приятельница, посмотрела и удивилась: слушай, говорит, вы же среди первых в отрасли организовали коммунистические бригады, а теперь первые идете в капитализм. Она меня сразила! А я всю жизнь жила настоящим временем — для своего коллектива... Есть, конечно, незаурядные личности, которые не себя приспосабливают ко времени, а время — к себе... Возьмите того же А. И. Тизякова. Мне его жалко, конечно, но в то же время я испытываю к нему уважение. Он поступает, как считает нужным. Так — и никак больше! Железный человек! А я в каждой определенной ситуации делаю так, как лучше людям.

Знаете, я сама себе уже не принадлежу. Ни себе, ни семье. Во мне ничего нет, кроме этого дела. Постоянно, сколько се-

В последнее время я стала задумываться, в чем счастье деловой женщины. И поняла: двух женщин не бывает. Как женщина я уже не состоялась. Я деловой человек. Да, я стираю дома, убираю, умею готовить, прекрасно приму гостей. Квартира у меня в полном порядке. Я строго слежу за своей одеждой. Любой, даже сидящий дома с утра до вечера женщине до меня надо тянуться. Я обладаю всеми этими качествами, поскольку человек не ленивый.

Мы с мужем самые занятые, пожалуй, люди в городе на протяжении десятилетий. Владимир Михайлович — заместитель генерального директора по экономике авиационного производственного объединения.

Мы не считаемся, кто раньше пришел домой, кто позже. Кто пришел — тот и выполняет домашнюю работу. Мы сумели так организовать свой быт, что у нас завтрак готовится без большого труда. Все организовано рационально. Жизнь и дома идет по схеме. Утолить женскую тягу к тому, чтобы пострадать, я не могу. Сплетничать мне неинтересно. Нет времени, я постоянно в делах. Когда говорят: хобби, я не понимаю, какое может быть хобби и когда, главное? Я ночью, если проснусь, думаю о деле, днем — тоже. Мало времени оставалось для дочки, теперь для внучки. Жизнь все идет — и нет времени расслабиться. Я будто заведена на дело. Вторая, не рабочая половина моей жизни тоже идет очень сухо и строго. Поэтому я считаю, что как женщина я все-таки не состоялась.

Из беседы с Клавдией Павловной

бя помню, я решала чьи-то вопросы. Склеивала семьи, помогала детям... Конечно, это потому, что я на этом предприятии директорствую 40 лет. С одной стороны, это вроде бы на пользу дела. Но с другой — очень плохо. Моя длительная власть могла привести к тому, что кто-то не раскрылся, кого-то мы потеряли. Может, потеряли выдающихся руководителей, несмотря на то, что и вырастили много прекрасных специалистов и руководителей. Но я, безусловно, подбирала людей к своему стилю».

А стиль Альцман подходит к любой эпохе...

* * *

ПОСЛЕСЛОВИЕ ЖУРНАЛИСТА. За последние годы в нашей экономике появилось несколько групп успешных деловых людей. Среди них и те, кто пока в большинстве своем не приобрел миллионных состояний, но их Дело, подобно фабрикам Мамонтова и Морозова, нефтепромыслам Нобеля, будет жить столетия, давая возможности для жизни тысячам людей. Один из таких успешных менеджеров – Клавдия Павловна Альцман. Ее опыт, опыт Улан-Удэнского комбината говорит о том, что нашим лучшим директорам не надо изобретать велосипед в управлении.

Они многое знают и умеют. Отбрасывать это нельзя. Только так, сочетая созданный предшествующими годами фундамент и впитывая тенденции настоящего, можно добиться успеха, ожидаемого обществом.

Владимир Михайлович очень внимателен ко мне. Звонит по 2—3 раза в день на работу: поела ли? Как чувствую себя? В последние три года он даже командировки старается совмещать с моими. Если бы не он, как сложилась бы моя жизнь? Я счастливый человек благодаря ему.

У нас очень доверительные отношения. Мы раскрылись, доверились друг другу, пожалуй, полностью. Мы с ним можем говорить без конца, но в основном о деле, спорим, советуем что-то друг другу.

Дома он главный. Он говорит, что и как надо делать. Проблема в том, что он недоволен моими перегрузками, а я боюсь его расстроить. Это главный мой страх, главное опасение. Очень надежный человек у нас дочка. На нее мы можем положиться. Врач, получает мало, как все врачи, переживает из-за этого, конечно. Служение человеку стало делом ее жизни, сказалась натура плюс долг врача-реаниматора. Она никогда нас не предаст.

Из беседы с Клавдией Павловной

Почему существуют фирмы, если рынок столь совершенен в координации хозяйственной деятельности? Что определяет их число и специализацию? Почему, с другой стороны, сохранились до сих пор рыночные сделки и производство не осуществляется на одной большой фабрике?

Господствующая неоклассическая экономическая теория этими вопросами не задавалась. «Это отсутствие интереса поразительно, ведь большинство людей в развитых странах заняты на предприятиях, ими осуществляется большая часть производства и эффективность экономической системы в большой степени зависит от того, что происходит внутри этих экономических молекул». Это парадоксальное обстоятельство было отмечено более 50 лет назад видным экономистом, лауреатом Нобелевской премии 1991 г. Рональдом Коузом. Его же исследования в значительной степени способствовали изменению этого положения.

ПРИРОДА ФИРМЫ

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆

Рональд КОУЗ,
США, 1937 г.

В прошлом экономическая теория могла отчетливо сформулировать свои предпосылки. Экономисты часто уклонялись от исследования оснований собственного знания. Но такие исследования существенны не только для предотвращения ложных толкований и ненужных противоречий, возникающих при недостаточном знании исходных установок теории, но также при выборе между соперничающими теоретическими предпосылками. Например, предполагается, что слово «фирма» может исследователями использоваться совсем не так, как его употребляют «обычные люди». Поскольку в экономической теории анализ начинается с отдельной фирмы, а не с отрасли, тем больше необходимость

не только в ясном определении слова «фирма», но и в установлении различия, если оно существует, с тем, как употребляется это понятие в «реальном мире».

Относительно предпосылок экономической теории следует задать два вопроса: можно ли с ними работать и соответствуют ли они реальности? И хотя «чаще всего один набор предпосылок удобен, а другой реалистичен», вполне возможны ветви теории, где предпосылки и удобны и реалистичны. Я надеюсь далее показать, что может быть получено определение фирмы не только реалистичное, но и совместимое с двумя самыми могущественными инструментами экономического анализа, которые развил А. Маршалл.

I

Подыскивая определение понятию «фирма», начнем с того, как понимают «экономику» экономисты. Вот как определяет экономическую систему сэр Артур Салтер: «Нормальная экономическая система работает сама по себе. Ее текущие операции проходят вне централизованного контроля, она не нуждается в центральном органе. Для всех видов человеческой деятельности и человеческих потребностей предложение соответствует спросу, а производство — потреблению благодаря автоматическому, эластичному и реагирующему на изменения движению цен». Ф. Хайек полагает, что экономическую систему координирует механизм цен, общество при этом мыслится не как организация, а как организм. Экономика работает «сама по себе». Это не означает, что отдельные люди не составляют планы. Они осуществляют предвидение и выбор из альтернативных возможностей. Но эта теория предполагает, что распределение ресурсов зависит непосредственно от механизма цен. Нередко экономическое планирование упрекают, что оно пытается делать то, что уже сделано механизмом цен (Ф. Хайек).

Описание, предложенное А. Салтером, однако, предлагает очень неполную картину нашей экономики. Для внутрифирменной ситуации оно просто не годится. Например, экономическая теория утверждает, что распределение факторов производства определяется механизмом цен. Если цена фактора А становится выше в Х, чем в У, то А перемещается из У в Х до тех пор, пока не исчезнет разница цен в Х и У. Но в реальном мире во многих областях это неприме-

нимо. Когда работник переходит из отдела У в отдел X, он делает это не из-за изменения цен, а потому, что ему так приказали. Тем, кто возражает против экономического планирования, исходя из того, что проблема уже решена движением цен, можно ответить, что в нашей экономике существует планирование, которое отличается от вышеупомянутого индивидуального планирования, и сродни тому, что обычно называют экономическим планированием. Приведенный пример типичен для большого сектора современной экономики. Экономисты, конечно, не прошли мимо этого факта. А. Маршалл вводит организацию как четвертый фактор производства; Дж. Б. Кларк наделяет предпринимателя функцией координации; Ф. Найт вводит менеджера, осуществляющего координацию. Как указывает Дж. Э. Робертсон, мы обнаруживаем «острова сознательной власти в этом океане бессознательной кооперации, подобные сгусткам масла, слипшимся в бадье с пахтой».

Но как объяснить необходимость такой организации, раз принято утверждать, что координацию следует предоставить механизму цен? Почему существуют эти «острова сознательной власти»? За пределами фирмы движение цен направляется производством, которое координируется посредством последовательных рыночных транзакций. Внутри фирмы этих рыночных транзакций нет, а роль сложной

Транзакцизные издержки (издержки транзакций, издержки сделок) возникают при передаче прав собственности. Они сопутствуют централизованному владению, частной собственности и (рыночным) обменам: партии, участвующие в сделке, должны найти друг друга, вести переговоры, обмениваться информацией: товары и услуги должны быть описаны, изучены, взвешены и измерены: контракты составлены, услуги консультантов оплачены и т. д. В некоторых случаях требуется обращение в судебные инстанции.

В (социалистической) экономике с полной централизацией решений издержки сделок отсутствуют; на их месте появляются административные издержки. Впрочем, те и другие объединяются более широкой категорией непроизводственных издержек.

В современной экономике частной собственности (или, по не вполне удачному названию — рыночной) значительная и, вероятно, возрастающая доля ресурсов затрачивается непосредственно на осуществление сделок.

рыночной структуры выполняет предприниматель-координатор, который и направляет производство[1]. Очевидно, что это альтернативные методы координации производства. Когда производство направляется движением цен, оно может осуществляться вообще вне каких-либо организаций. В таком случае, почему же все-таки существуют организации?

Конечно, степень вытеснения механизма цен может быть различной. В большом универмаге помещения для секций могут выделяться решением управляющего, а могут разыгрываться на аукционе. На хлопковых фабриках ткач может быть арендатором силового привода и рабочего помещения, а станок и пряжу получать в кредит. Однако обычно такого рода координация различных факторов производства осуществляется без вмешательства механизма цен. Очевидно, что интенсивность «вертикальной» интеграции, предполагающей вытеснение механизма цен, сильно варьируется от отрасли к отрасли и от фирмы к фирме.

Можно, я полагаю, считать отличительной чертой фирмы вытеснение механизма цен. При этом сохраняется «связь с внешней сетью относительных цен и издержек», но важно вскрыть точную природу этой связи. Различие между распределением ресурсов в фирме и в экономической системе было очень живо описано Морисом Доббом при обсуждении представлений о капитализме у Адама Смита: «Стало ясно, что было нечто более важное, чем отношения внутри каждой фабрики или производственной единицы, управляемой предпринимателем; были еще отношения предпринимателя с остальным экономическим миром за пределами его непосредственного управления... Предприниматель поглощен разделением труда внутри каждой фирмы, и здесь он планирует и организует все сознательно», но «он связан с гораздо более обширным миром разделения труда, по отношению к которому он представляет просто одну специализированную ячейку. Здесь он выполняет роль клетки в большом организме, большей частью не осознавая этой своей роли».

В свете того факта, что экономисты, считая механизм цен инструментом координации, признают также координирующую функцию «предпринимателя», очень важно вы-

---

1 Термином «предприниматель» обозначается лицо или группа лиц, которые в конкурентной системе направляют производство, выполняя тем самым роль механизма цен.

яснить, почему в одном случае эту функцию выполняет механизм цен, а в другом случае — предприниматель. Что же на практике влияет на этот выбор? Легко видеть, что когда государство берет на себя управление промышленностью, оно берет на себя и роль, прежде выполнявшуюся механизмом цен.

Но обычно не осознают, что любой бизнесмен, организуя взаимоотношения между подчиненными ему подразделениями, также делает нечто, что могло бы быть доверено механизму цен. Следовательно, есть смысл в ответе Дурбина тем, кто подчеркивает трудности планирования экономики: те же самые проблемы в конкурентной системе вынужден решать бизнесмен. Важное различие между этими двумя случаями в том, что промышленности навязывают планирование, а фирмы возникают добровольно, потому что они представляют более эффективный метод организации производства. В конкурентной системе существует «оптимальный» объем планирования!

II

Наша задача — открыть причину появления фирм в экономике обмена. Механизм цен (взятый лишь как способ распределения ресурсов) может быть вытеснен, только если замещающие его отношения предоставляют какие-то свои выгоды. Так было бы, например, в случае, если бы некоторые люди соглашались получать меньше, чтобы работать под чьим-то руководством, и фирмы возникли бы в этом случае вполне естественно. Но эта причина может показаться не очень важной, поскольку — если судить по тому, как обычно подчеркивают преимущества того, чтобы «быть собственным хозяином» — можно счесть, что действует прямо противоположная тенденция. Конечно, если бы в реальности существовало желание не подчиняться, но управлять, иметь власть над другими, тогда люди предпочли бы поступиться чем-либо, чтобы управлять другими: иными словами, они предпочли бы платить другим больше, чем они получают в результате работы механизма цен, только чтобы иметь возможность управлять. Но это предполагает, что управляющие платят, чтобы иметь возможность управлять, а не получают деньги за то, что они управляют, что в большинстве случаев явно не так (при всем том это не го-

лая фантазия: некоторые владельцы маленьких магазинчиков зарабатывают меньше, чем их помощники). Фирмы могли бы также возникнуть в случае, если бы потребители предпочитали блага, произведенные фирмами, а не как-нибудь иначе; но даже в тех областях, где такое предпочтение должно бы быть крайне незначительным, фирмы существуют. Значит, имеются другие причины.

Основная причина того, что создание фирм прибыльно, - существование издержек использования механизма цен. Очевиднейшая из них состоит в выяснении того, какова же уместная цена. Издержки на это могут быть сокращены благодаря появлению специалистов, которые станут продавать эту информацию, но их нельзя устранить вовсе. Следует также принять во внимание неизбежные на рынке издержки на проведение переговоров и заключение контракта на каждую транзакцию или обмен. Хотя на некоторых рынках, например, товарных биржах, эти издержки сведены до минимума, но они не устранены. Правда, контракты нужны и при наличии фирмы, но их намного меньше. Фактор производства (или его собственник) не должен заключать серию контрактов с факторами, с которыми он кооперируется внутри фирмы, что было бы необходимо, разумеется, если бы эта кооперация была прямым результатом работы механизма цен. Эти серии контрактов замещаются одним-единственным. Здесь важно отметить характер контракта с фактором производства, используемым внутри фирмы. Контракт и есть то, посредством чего фактор за некоторое вознаграждение (которое может быть фиксированным или изменяющимся) соглашается выполнять распоряжения предпринимателя в известных пределах. Существо контракта в том, что им устанавливаются пределы власти предпринимателя. В этих границах, следовательно, он может управлять остальными факторами производства.

Использование механизма цен имеет и другие недостатки. Может оказаться желательным заключение долгосрочного контракта на поставку каких-либо изделий или услуг: когда вместо нескольких краткосрочных контрактов заключается один долгосрочный, то определенных издержек по заключению каждого контракта удается избежать. Либо участники, спасаясь риска, могут предпочесть долгосрочный контракт краткосрочному. Но раз возможности предви-

дения тем меньше, чем продолжительнее срок действия контракта, тем менее возможно, а значит, и менее желательно для приобретающего определять — что же другая сторона должна делать. Тому, кто поставляет услуги или товары, может быть безразлично, какой способ действия будет избран, но это не так для того, кто приобретает услуги или товары. Однако приобретающая сторона не может знать заранее, какой из нескольких способов действия поставщика окажется удобен. Поэтому условия предоставления услуги оговариваются в самых общих чертах, а детали уточняются позже, приобретающей стороной.

Когда управление ресурсами (в границах, определяемых контрактом) начинает зависеть от покупателя именно таким образом, возникает отношение, которое я называю «фирмой». Невозможно, разумеется, провести четкую и определенную линию, которая разделяла бы наличие или отсутствие фирмы. Можно более или менее точно установить тенденцию. Это похоже на то, как трудно в области права определить, имеем ли мы дело с отношением хозяина и слуги или начальника и исполнителя.

Таким образом, возникновение фирмы более вероятно в тех случаях, когда очень краткосрочные контракты оказываются неэффективными. Очевидно, что это важнее в случае поставки услуг (труда), чем при покупке товаров. При приобретении товаров основные вопросы могут быть обговорены заранее, а в дальнейшем приходится уточнять сравнительно малозначащие детали.

Мы можем подытожить эти аргументы следующим образом: деятельность рынка предполагает некоторые издержки и, создавая организации и предоставляя некоей власти («предпринимателю») право направлять ресурсы, можно сократить некоторые рыночные издержки. Предприниматель, поскольку он может получать факторы производства по меньшей цене, чем предоставил бы вытесненный им рынок, должен выполнять свои функции с меньшими издержками. А если он этого не сумеет, то всегда есть возможность вернуться к услугам рынка.

Вопрос неопределенностй считают очень важным для изучения равновесия фирмы. Представляется невероятным, чтобы фирма возникла вне условий неопределенности. Но

те (например Найт), кто видит в способе платежа отличительную особенность фирмы — постоянный доход гарантируется некоторым участникам производства, а дающий гарантию человек берет себе остаток и непостоянный доход — выделяют момент, который представляется не имеющим значения для рассматриваемой нами проблемы. Один предприниматель может продавать другому свои услуги за определенную сумму, а его служащие при этом будут получать долю в прибыли. Все равно возникает существенный вопрос: почему распределение ресурсов не осуществляется непосредственно через механизм цен.

Другой важный фактор — это различное отношение правительств или других регулирующих органов к рыночным продажам или к таким же перемещениям, организуемым внутри фирмы. Если рассмотреть действие налога на продажи, мы увидим, что этот налог падает на рыночные продажи, но не относится к таким же перемещениям внутри фирмы. Поскольку перед нами альтернативные методы «организации» — через механизм цен или через предпринимателя — такое регулирование дает жизнь фирмам, которые иначе не смогли бы возникнуть. Оно служит причиной возникновения фирм в специализированной обменной экономике.

Конечно, поскольку такие фирмы уже существуют, меры, подобные налогу на продажи, просто стимулируют их увеличение. Подобным образом квоты и методы контроля цен, предполагающие политику рационирования и не приложимые к фирмам, которые производят регулируемые продукты для себя, дают преимущества тем, кто организует производство через фирму, а не через рынок, и тем самым неизбежно поощряют рост фирм. Но трудно поверить, что именно такие меры, вроде упомянутых выше, были причиной возникновения фирм. Эти меры, конечно, сыграли бы свою роль, если бы по другим причинам фирм уже не было.

Таковы причины существования таких организаций, как фирмы, в специализированной обменной экономике, относительно которой предполагается, что распределение ресурсов «организуется» механизмом цен. **Фирма, таким образом, есть система отношений, возникающих, когда распределение ресурсов начинает зависеть от предпринимателя.**

Намеченный подход позволяет дать научное толкование высказываниям о том, что фирма становится больше или меньше.

Фирма становится больше, когда дополнительные транзакции (которые могли бы быть обменами, координируемыми через механизм цен) организуются предпринимателем, и она делается меньше, когда он отказывается от их организации. Но почему предприниматель не берется организовать на одну продажу или перемещение больше или меньше?

Если с возникновением фирмы отпадают определенные издержки и издержки производства фактически сокращаются, почему до сих сохранились рыночные транзакции? Есть несколько возможных объяснений. Некоторые рыночные издержки могут быть устранены, только если лишить потребителя возможности выбора; таковы издержки розничной торговли. Можно себе представить, что эти издержки окажутся столь высокими, что люди предпочтут систему рационированного распределения, потому что дополнительные блага при этом окажутся ценнее, чем утрата свободы выбора.

Почему все производство не осуществляется в одной большой фирме?

Во-первых, с увеличением размеров фирмы может сокращаться доход от предпринимательской функции, иными словами — издержки на организацию дополнительных транзакций внутри фирмы может увеличиваться. Естественно, должна существовать точка, в которой издержки на организацию дополнительной транзакции внутри фирмы равны издержкам осуществления транзакций на открытом рынке или издержкам транзакции через посредство другого предпринимателя. Во-вторых, может оказаться, что по мере увеличения количества осуществляемых транзакций предприниматель не способен использовать факторы производства с наивысшей выгодой, то есть разместить их в таких точках производства, где они обладают наивысшей ценностью. Опять-таки должна существовать точка, в которой издержки от непроизводительного расходования ресурсов будут равны рыночным издержкам на транзакции обмена на открытом рынке, или издержкам на транзакции у другого предпринимателя. Наконец, цена поставки одного или не-

скольких факторов производства может возрасти из-за того, что «другие преимущества» малой фирмы больше, чем у большой. Конечно, на самом деле точка, в которой экспансия фирмы прекращается, может быть определена совместным действием нескольких вышеперечисленных факторов. Первые два из них с наибольшей вероятностью соответствуют высказыванию экономистов о «сокращении доходов от управления».

Но если фирма прекращает расширение при меньшем значении издержек, меньшем, чем на открытом рынке, и равном издержкам на организацию через другую фирму, в большинстве случаев это будет означать, что между двумя этими производителями осуществляются рыночные транзакции, хотя каждый из них способен организовать эти транзакции с издержками меньшими, чем текущие рыночные. Как разрешить этот парадокс? Это ясно из следующего примера. Предположим, что A покупает нечто у B, и при этом A и B могли бы организовать эту рыночную транзакцию с издержками меньшими, чем текущие. Предположим, что B организует не один процесс или стадию производства, но несколько. Если A захочет избежать рыночных транзакций, ему придется взять на себя все контролируемые B процессы производства. До тех пор, пока A не возьмет на себя все процессы производства, рыночные транзакции будут сохраняться, хотя и на другие продукты, чем прежде. Но раньше мы предположили, что каждый производитель по мере расширения сокращает свою эффективность; дополнительные издержки на организацию добавочных транзакций растут. Вполне возможно, что издержки A на организацию транзакций, которые прежде организовывал B, окажутся большими, чем у B. В силу этого A возьмет на себя всю организацию B только в том случае, если его издержки на организацию операций B будут превышать издержки B на величину, равную издержкам на осуществление транзакции обмена на открытом рынке. Но как только рыночная транзакция делается экономичной, становится выгодным разделить производство так, чтобы издержки на организацию дополнительной транзакции в каждой из фирм уравнялись.

До сих пор предполагалось, что транзакции обмена, осуществляемые через посредство механизма цен, однородны.

На деле нет большего разнообразия, чем в действительном мире современных транзакций. Отсюда можно бы сделать вывод, что издержки на осуществление транзакций обмена через механизм цен будут очень различными, как и издержки на организацию этих транзакций внутри фирмы. В силу этого кажется вероятным, что и без учета проблемы понижающейся эффективности издержки на организацию некоторых транзакций внутри фирмы могут оказаться выше, чем на проведение транзакций обмена на открытом рынке. Из этого вытекает вывод о существовании транзакций на открытом рынке через механизм цен; но означает ли это, что фирм должно быть больше, чем одна? Конечно же, нет, поскольку все те области хозяйства, где распоряжение ресурсами не зависело исключительно от механизма цен, могли бы быть организованы в виде одной фирмы. Все рассмотренные выше факторы представляются важными, хотя и трудно сказать, какой из них действенней — «сокращение эффективности управления» или рост цен поставки факторов производства.

При прочих равных условиях фирма будет тем больше, чем:

а) меньше издержки организации и чем медленнее растут эти издержки с умножением организуемых транзакций;

б) меньше ошибок делает предприниматель и чем медленнее растет число ошибок с умножением организуемых транзакций;

в) больше понижается (или меньше растет) цена поставок факторов производства с ростом размера фирмы.

Оставляя в стороне изменения цен поставки факторов производства для фирм разных размеров, издержки организации и убытки вследствие ошибочных решений будут возрастать по мере того, как организуемые транзакции будут совершаться на все большем пространстве, с ростом разнообразия транзакций, и с ростом вероятности изменения соответствующих цен. Чем больше транзакций организует предприниматель, тем вероятнее, что они будут осуществляться в разных местах либо будут очень разнообразными. Это является еще одной причиной падения эффективности с ростом размера фирмы. Изобретения, которые позволяют пространственно сблизить факторы производства, создают тенденцию к увеличению размеров

фирмы. Новшества, подобные телефону и телеграфу, которые сокращают издержки на преодоление пространства, способствуют увеличению размеров фирмы, как и улучшающие технику управления.

Значит, будет ли изобретение стимулировать увеличение или уменьшение размеров фирмы, определяется относительным влиянием на эти два вида издержек. Например, если телефон сокращает издержки использования механизма цен больше, чем он сокращает издержки организации, он усилит тенденцию к сокращению размеров фирмы.

Иллюстрацию действия этих динамических сил дает Морис Добб. «С исчезновением принудительного труда фабрики, то есть заведения, на которых труд организовывался с помощью хлыста надсмотрщика, утратили свой raison d'etre вплоть до момента, когда внедрение двигательных установок не вернуло смысл фабричной организации». Важно осознать, что переход от домашнего производства к фабричному был не просто исторической случайностью, но обусловлен действием экономических сил. Это показывает, что возможен возврат от фабричной системы к домашнему производству, как было в России, и наоборот. Существо системы рабского труда в том, что механизму цен не дают действовать. Это порождает нужду в некоем организаторе. Однако, когда рабство исчезает, открывается возможность для действия механизма цен. Только когда механизация собрала рабочих в одном месте, стало выгодным вытеснение механизма цен, и фирмы возникли еще раз.

Данное выше определение фирмы может быть использовано для того, чтобы точнее определить значение терминов «комбинация» и «интеграция». (Ее часто называют «вертикальной интеграцией», а комбинацию при этом называют «горизонтальная интеграция»). Комбинация имеет место, когда транзакции, прежде организовавшиеся двумя или более предпринимателями, становятся делом только одного. Она представляет собой интеграцию, если включает организацию транзакций, которые прежде распределялись среди предпринимателей через механизм рынка. Фирма может осуществлять расширение на каждом из этих направлений или сразу на обоих. Вся «структура конкурентного хозяйства» становится доступной для истолкования с помощью заурядной техники экономического анализа.

III

Нельзя сказать, что экономисты совсем обошли вниманием проблемы, рассмотренные выше, и теперь нужно уяснить, в чем преимущество вышеизложенных объяснений возникновения фирм перед теми, что предлагались прежде.

Иногда утверждают, что фирмы возникли в силу существования системы разделения труда. Так понимает дело Ашер, взгляды которого принял и развил Морис Добб. Фирма возникает «в силу усложнения системы разделения труда... Дальнейшая экономическая дифференциация создает нужду в некоих интегрирующих силах, без действия которых дифференциация коллапсировала бы в состояние хаоса; основное значение производящих фирм как раз в том, что они являются силами, интегрирующими дифференцированную экономику». Возражение на этот аргумент очевидно. «Интегрирующая сила в дифференцированной экономике» уже существует в форме механизма цен. Главным, может быть, достижением экономической науки было доказательство того, что нет оснований предполагать, что специализация должна вести к хаосу. Объяснение Мориса Добба просто неприемлемо. На самом деле следует объяснить, почему одна интегрирующая сила (предприниматель) должна замещать другую интегрирующую силу (механизм цен)?

Наиболее интересные (и, возможно, наиболее принятые) объяснения этого факта были предложены Найтом в его книге «Риск, неопределенность и прибыль».

Найт начинает с системы, в которой нет неопределенности:

Предполагается, что, действуя в условиях полной свободы, и не вступая в тайные сговоры, люди организовали экономическую жизнь с первичным и вторичным разделением труда, с использованием капитала и т.д., и развили все это до уровня, известного по нынешней Америке. Принципиальным вопросом, который бросает вызов нашему воображению, является внутренняя организация производительных групп или предприятий. При отсутствии какой бы то ни было неопределенности, когда для каждого доступно превосходное знание ситуации, не было бы причин для возникновения чего-либо вроде инициативного управления или контроля над производитель-

ной деятельностью. Мы не имели бы даже таких вещей, как рыночные транзакции. Поток сырых материалов и производительных услуг к потребителю шел бы совершенно автоматически.

С введением в эту райскую ситуацию неопределенности — невежества и необходимости, чтобы действовать, опираясь на мнение, а не на знание, ее характер совершенно меняется... При наличии неопределенности делать что-либо, действительно быть активным, становится в полном смысле слова второстепенной частью жизни; первостепенной проблемой или функцией становится решить — что делать и как это делать.

Эта неопределенность объясняет две самые важные характеристики социальной организации:

Во-первых, блага производятся для рынка, исходя из совершенно внеличных прогнозов о потребностях, а не для удовлетворения нужд самого производителя. Производитель принимает на себя ответственность за предвидение нужд потребителя. Во-вторых, работа предвидения и одновременно значительная часть технологического управления и контроля производства еще сильнее концентрируются в очень узкой группе производителей, и мы встречаем, наконец, нового функционера экономики — предпринимателя... Когда присутствует неопределенность, а задача принятия решений, что производить и как это производить, оказывается важнее, чем само производство, внутренняя организация производительных групп перестает быть делом маловажным или технической подробностью. Централизация функций принятия решений и управления делается настоятельной задачей, процесс «цефализации» ... неизбежен.

Наиболее фундаментальным изменением является сама система, при которой верящие в себя и азартные принимают на себя риск или страхуют сомневающихся и робких, гарантируя им заранее определенный доход в обмен на действительный результат труда... С учетом нашего знания человеческой природы, было бы неосуществимо или крайне необычно, если бы кто-то гарантировал другому результаты его действий, не получив возможности управлять его трудом. А с другой стороны, никто бы не позволил бы управлять собой, не

получив таких гарантий... Результатом этой разнородной специализации функций является предприятие и система заработной платы в промышленности. Ее существование является непосредственным результатом факта неопределенности.

Эти цитаты содержат суть теории Найта. Неопределенность вынуждает предугадывать будущие нужды. В результате возникает особый класс людей, которые управляют деятельностью других, которым они предоставляют гарантированную заработную плату. Система работает, поскольку разумность суждений есть обычный спутник веры в себя.

Но у Найта есть моменты, открытые для критики. Во-первых, как он сам отмечает, из того факта, что некоторые люди способны лучше предвидеть или обладают лучшими знаниями, не следует, что они должны сами активно участвовать в производстве, чтобы извлекать из этих особенностей доход. Они могут продавать советы или знания. Каждый бизнес покупает услуги множества советников, и возможна система, в которой все советы или знания покупаются. Оптовик, закупающий впрок товары для распространения в будущем, дает соответствующий пример. Но это просто демонстрирует, что есть возможность предоставлять гарантированное вознаграждение при условии выполнения некоторых действий, не вовлекаясь в управление этими действиями.

Найт говорит: «С учетом нашего знания человеческой природы было бы неосуществимо или крайне необычно, если бы кто-то гарантировал другому результаты его действий, не получив возможности управлять его трудом». Это, конечно же, неверно. Немалая часть работ исполняется по контракту, то есть подрядившемуся гарантирована определенная сумма за выполнение определенных действий. Но это не предполагает никакого управления. На самом деле это означает, что система относительных цен изменилась, и нужна новая композиция факторов производства. Это показывает, что может существовать система частного предпринимательства, в которой не будет фирм. Хотя на практике две функции — предпринимательство (которое активно воздействует на систему относительных цен, предугадывая нужды и активно действуя в соответствии с предсказанием) и управление (которое исходит из сложившейся системы от-

носительных цен)— обычно выполняются одним человеком, представляется важным в теории их разделить. Наконец, даже в случае экономики, не знающей неопределенности, Найт предполагает наличие координаторов, хотя им и оставлены только рутинные функции. Он добавляет, что на них «не будет лежать никакая ответственность», что сразу вызывает вопрос: кто им платит и зачем? Найт нигде не объясняет, почему же механизм цен должен быть замещен.

IV

Существовало предположение, что размер фирмы ограничен в условиях совершенной конкуренции, если кривая ее издержек растет, а в условиях несовершенной конкуренции — потому что невыгодно производить больше того, что производится при равенстве предельных издержек и предельных доходов. Но фирма может производить больше чем один продукт; значит, не видно причин, чтобы эта идущая вверх кривая издержек — в случае совершенной конкуренции, или тот факт, что предельные издержки не всегда будут ниже предельных доходов — в случае несовершенной конкуренции, ограничивали размер фирмы.

Чтобы определить размер фирмы, нужно рассмотреть маркетинговые издержки (то есть издержки использования механизма цен) и издержки организации у различных предпринимателей. Только после этого мы сможем определить, сколько продуктов будет производить каждая фирма и сколько каждого продукта она произведет.

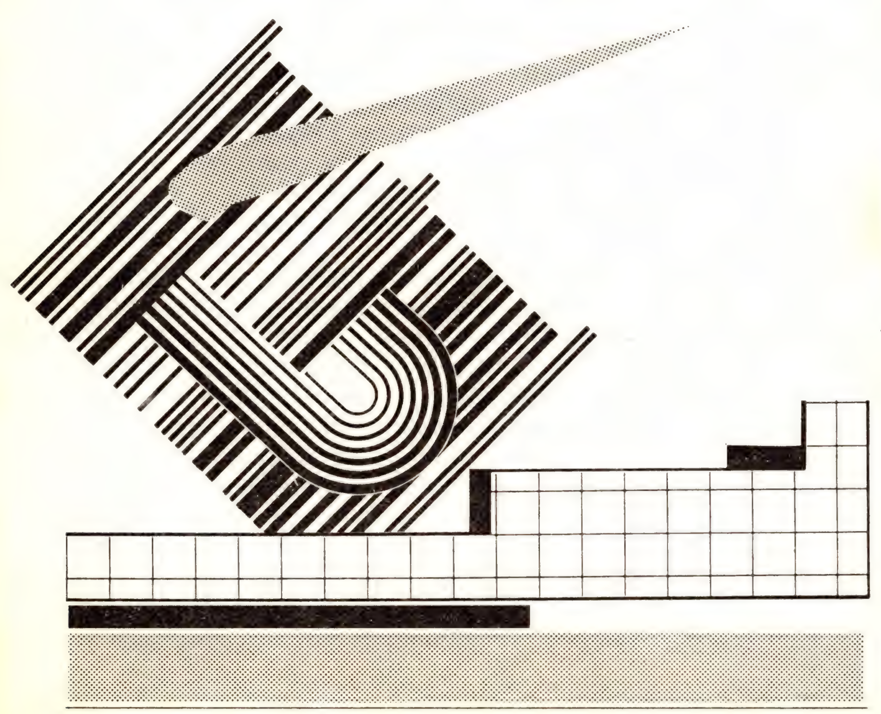
Таким образом, наше определение реалистично. Прагматично ли оно?

Когда мы прикидываем, насколько велика будет фирма, принципы маржинализма работают гладко. Вопрос всегда один: выгодно ли ввести еще одну транзакцию обмена в данную организацию? В пределе, издержки организации внутри фирмы будут равны либо издержкам организации в другой фирме, либо издержкам, возникающим при решении предоставить «организацию» транзакций механизму цен. Бизнесмен будет постоянно экспериментировать с большим или меньшим объемом контроля, и таким образом равновесие будет сохраняться. Это задает позицию равновесия для статического анализа. Но динамические факторы также очень важны; исследование того, как изменения воздействуют на издержки организации внутри фирмы и на

маркетинговые издержки, позволит объяснить причины сжатия и расширения фирмы. Таким образом, у нас есть теория движущегося равновесия. Вышеупомянутый анализ позволит также прояснить отношения между инициативой и предпринимательством и управлением. Инициатива означает предвидение и действует через механизм цен — заключение новых контрактов. Управление в собственном смысле слова просто реагирует на изменения цен, и, соответственно, приспосабливает контролируемые факторы производства. То, что бизнесмен обычно соединяет обе функции, является очевидным результатом рассмотренных выше маркетинговых издержек. Наконец, этот анализ позволяет нам более точно установить, что понимается под «предельным продуктом» предпринимателя. Но развитие этой темы уведет нас далеко от сравнительно простой задачи выработки определения и прояснения понятий.

Перевод Б. ПИНСКЕРА.

Статья приведена в сокращении.



ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА И ПРИВАТИЗАЦИЯ

Высокая степень монополизации промышленности и рынка требует специальных приемов приватизации предприятий, особенно производственно-хозяйственных гигантов. Речь идет не только о том, что большую часть продукции выпускают крупные комплексы. Между отдельными предприятиями существуют теснейшие связи, причем каждое из них на своем рынке доминирует. Сбои в одном звене могут волнами распространяться на целые отрасли, тогда как в нормальной экономике их влияние ограничилось бы отдельными предприятиями или небольшой их группой.

Органы приватизации в каждом случае должны решать, что лучше при акционировании: выделять из состава гигантов конкурентоспособные малые и средние предприятия и продавать их или строить цепочку, при которой государство (фонды имущества) продавали бы акции материнской компании, а та владела бы акциями дочерних, т. е. образовывались бы холдинги.

ХОЛДИНГИ, ВОЗНИКАЮЩИЕ ПРИ АКЦИОНИРОВАНИИ ГОСПРЕДПРИЯТИЙ

Оставляя без правового регулирования эту важнейшую сферу, мы рискуем дискредитировать саму идею приватизации. Поэтому Президент был вынужден Указом от 16.11.92 г. «О мерах по реализации промышленной политики при приватизации государственных предприятий» ввести в действие «Временное положение о холдинговых компаниях, создаваемых при преобразовании государственных предприятий в акционерные общества». Оно не касается создания холдингов в порядке частной инициативы, но обязательно для тех компаний, доля государственного капитала у которых на момент их создания превышала 25%.

Итак, холдинги могут быть созданы: при преобразовании крупных предприятий с выделением из их состава подразделений в качестве самостоятельных (дочерних) предприятий; при

объединении пакетов акций уже самостоятельных предприятий; при учреждении новых АО. Причем материнская и дочерние фирмы могут быть только в форме АО открытого типа.

Холдинг организуется для проведения согласованной инвестиционной политики в группе подконтрольных предприятий. Чтобы он не препятствовал их конкуренции с другими и не мог «грабить» непосредственных производителей, извлекая сверхприбыль, холдинги запрещены в тех сферах, где конкуренция — единственное средство удерживать цены на уровне, приемлемом для потребителей. Речь идет о торговле, общественном питании, бытовом обслуживании, сельском хозяйстве, транспорте, кроме железнодорожного, трубопроводного и о предприятиях, осуществляющих сугубо международные перевозки. Не допускается создание холдингов, если доля контрольных пакетов акций дочерних фирм на рынке однородной или взаимозаменяемой продукции превышает 35%, и супер-холдингов, объединяющих целые отрасли производства.

Холдинги не могут быть правоприемниками ранее существовавших концернов, корпораций, союзов, ассоциаций, объединений и органов государственного управления, поскольку в таком случае предприятия легко могли бы договориться и завысить цены. Специально оговорено, что материнская компания не вправе заниматься сбытом продукции дочерних фирм или регулировать цены на нее, навязывать заниженные цены на покупаемые у них материалы и комплектующие либо завышенные — на продукцию, продаваемую «на сторону».

Преобразование предприятия (подразделения) в дочернюю фирму допускается только с документально подтвержденного согласия более половины членов его трудового коллектива. Это условие связано с тем, что именно коллективы сегодня наиболее чутки к таким требованиям рыночной экономики, как прибыльность и успешный сбыт продукции.

Поставим себя на место самостоятельных предприятий, создающих объединение в форме АО. Если они учреждают на паях, к примеру, транспортную организацию — юридическое лицо с обособленным имуществом и хозяйственно самостоятельное, то на деятельность такого дочернего предприятия акционеры могут влиять через общее собрание, назначение Совета директоров и управляющего (президента АО).

Самостоятельные предприятия могут согласиться объединиться в холдинг, в котором материнская компания владеет кон-

трольными пакетами их акций, ради повышения их конкурентоспособности. В некоторых случаях такой холдинг действительно способен проводить согласованную политику на благо всех. Например, объединение АвтоВАЗ, включающее специализированные предприятия по производству двигателей, кузовов, электрооборудования, экономически целесообразно преобразовать именно в холдинг, что позволит проводить общую стратегию смены базовых моделей автомобилей и связанное с этим техническое перевооружение.

Но реализовать предоставленный трудовому коллективу выбор не просто, несмотря на то, что постановлением Верховного Совета от 11.06.92 г. «О введении в действие Государственной программы приватизации» предприятиям и структурным подразделениям объединений, концернов, холдингов предоставлено право обретать хозяйственную самостоятельность без согласия коллективов других подразделений: сама процедура рассмотрения подобных конфликтов не была проработана. Требовалось получить заключение территориального антимонопольного комитета о возможности выделения подразделения и решение комитета по управлению имуществом о его выделении. Каждый из них высказывался по своей части, их действия не были увязаны в рамках единой процедуры. А главное — трудовые коллективы выделяющихся подразделений, не являясь юридическими лицами, не могли рассчитывать на защиту своих прав в судебном порядке.

Ныне этот пробел устранен Указом Президента «О мерах по реализации промышленной политики». Комитеты по управлению имуществом и антимонопольные комитеты образуют постоянно действующие территориальные комиссии для рассмотрения всех споров между предприятиями и коллективами выделяющихся подразделений. Их решения могут быть обжалованы в постоянно действующей комиссии более высокого уровня, созданной Госкомимуществом и Государственным комитетом по антимонопольной политике. Интересы трудовых коллективов представляют лица, уполномоченные их общими собраниями. Установлено, кто и в каком порядке может выступать от имени такого подразделения, регламентирована процедура рассмотрения конфликтов.

В нашем законодательстве появилось еще одно новшество: во «Временном положении о холдинговых компаниях» сформулированы узаконенные в других странах правовые нормы, регла-

ментирующие поглощение (приобретение контрольного пакета акций), слияние и присоединение предприятий.

ДВЕ ОСОБЫЕ МЕРЫ ПРИ ПРИВАТИЗАЦИИ ГИГАНТОВ

Указом предусмотрены особые меры при приватизации крупных предприятий (с численностью работающих свыше 20 тыс. человек или балансовой стоимостью основных фондов на 1.01.92 г. свыше 1 млрд руб.).

При приватизации любого предприятия социально-бытовые и коммунальные объекты не включаются в его уставной капитал. Если они подлежат приватизации, то в ином режиме. Скажем, приватизация жилья — сугубо добровольное дело.

Чтобы возрастающие издержки на содержание инфраструктуры не задавили теперь уже негосударственное предприятие, в соответствии с Указом «О мерах по реализации промышленной политики» оно сможет использовать на эти цели часть дивидендов по акциям, находящимся в федеральной собственности. В ближайшее время этот порядок предполагается распространить на все приватизированные предприятия.

В качестве других источников рассматриваются целевые субвенции из федерального бюджета в местные бюджеты и специальные муниципальные налоги на те предприятия, которые избавились от содержания социальной инфраструктуры.

Вторая мера направлена на повышение заинтересованности в приватизации крупных технологических комплексов широкого круга специалистов. Если раньше право на приобретение обыкновенных акций по номинальной стоимости при первом варианте приватизации имели руководитель, его заместители, главный инженер и главный бухгалтер, то теперь к ним добавляются руководители крупных производственных и проектно-конструкторских подразделений.

ФОРМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО КОНТРОЛЯ НАД ПРЕДПРИЯТИЯМИ

Законодательством о приватизации предусмотрено, что Госкомимущество вправе закреплять в федеральной собственности на срок до трех лет контрольные пакеты акций предприятий, приватизация которых возможна с разрешения правительства (список 2.2) или ГКИ (список 2.3). При этом объект попадает в ту или иную категорию в зависимости от ведомственной принад-

лежности, а не от вида основной деятельности. Вот и получается, что подход единый в целом ко всем объектам министерства. Однако, скажем, в Министерстве путей сообщения есть не только железные дороги, но и строительные, машиностроительные, торговые предприятия. Аналогичная ситуация практически во всех ведомствах.

Указ Президента «О мерах по реализации промышленной политики» устраняет это недоразумение. В нем перечислены основные виды деятельности, по которым контрольный пакет акций сохраняется за государством в течение трех лет. Они согласуются с ограничениями, зафиксированными в Государственной программе приватизации, но не носят отраслевого характера. Речь идет о предприятиях связи, предприятиях по выработке и распространению электроэнергии, по добыче, переработке и сбыту нефти и природного газа (но не о строительных, буровых и т. п. объектах), по добыче и переработке драгоценных металлов, радиоактивных и редкоземельных элементов, по разработке систем вооружений и боеприпасов, о предприятиях, непосредственно занятых перевозками на железнодорожном, водном и воздушном транспорте, о научно-исследовательских и проектно-конструкторских учреждениях государственных научных центров.

Если в Государственной программе приватизации говорится просто о строительных предприятиях «общероссийского значения», то в Указе уточняется: государственный контроль сохраняется только над специализированными предприятиями по строительству и эксплуатации объектов, обеспечивающих национальную безопасность, а также над предприятиями оптовой торговли, которые ведут закупки для государственных нужд или экспортно-импортные операции в соответствии с межгосударственными соглашениями.

Попали в ограничительный список и производители спиртовой и ликеро-водочной продукции. Правда, это уже в соответствии с Законом о предприятиях и предпринимательской деятельности. Государственный контроль здесь, конечно, необходим. Возможно, лучше бы его организовать через систему налогообложения, акцизные сборы (а не через сохранение государственной монополии на производство), но законодательная норма пока существует, и иной порядок указом вводить нельзя.

Таким образом, существенно сужается круг предприятий, по отношению к которым государственный контроль сохраняется в виде закрепления контрольного пакета акций в государственной собственности.

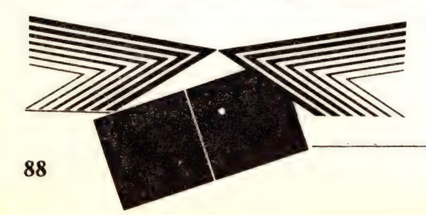
Как же будут управляться такие предприятия? Акции контрольного пакета могут быть только обыкновенными (голосующими) и находиться в распоряжении соответствующего комитета по управлению государственным имуществом. Представлять интересы государства в совете директоров АО будут на контрактной основе лица, определенные по согласованию с правительством (список 2.2) или Госкомимуществом (список 2.3), в том числе из числа администрации госпредприятий или органов государственного управления.

Одновременно вводится и более мягкая форма государственного контроля по предприятиям, вошедшим в эти списки. Она реализуется с помощью нового для нас понятия — «золотой акции». Решение о ее выпуске при эмиссии акций АО принимает тот, кто дает разрешение на приватизацию объектов по списку 2.2 и 2.3. «Золотая акция» будет действовать три года, в течение которых ее нельзя передать в залог или доверительную собственность (траст). Если орган, санкционировавший ее выпуск, решит продать эту акцию (принять такое решение вправе только он), она лишается своего «золотого» преимущества, превращается в традиционную обыкновенную акцию и передается в фонд имущества для реализации.

В чем это преимущество? Ее владелец может наложить «вето», если общее собрание акционеров вознамерится изменить организационно-правовую форму предприятия, реорганизовать или вообще ликвидировать его, вступить в другое АО или объединение, совершить крупную сделку, превышающую 10% уставного капитала, или передать в залог либо в аренду имущество, состав которого оговорен планом приватизации предприятия. Нельзя допустить, чтобы из-за временных экономических соображений были утрачены мощности по производству продукции специального назначения, созданные за государственный счет и в интересах государства.

И государственное владение контрольным пакетом акций, и «золотая акция» — временные меры на переходный период.

В соответствии с принятыми новшествами, о которых шла речь, корректируется Типовой устав АО открытого типа. Соответствующие изменения приведены в приложении к Указу Президента «О мерах по реализации промышленной политики».



КОГДА В РОССИИ БУДУТ ТРАСТЫ

Понятия «доверительной собственности (траста)» до сих пор не было в российском праве в отличие от англо-американского. «Не было и не надо, — выражает одну точку зрения председатель Комитета по законодательству Верховного Совета РФ М.А.Митюков. — А для управления государственным имуществом в новых условиях, когда приватизация не распространяется поголовно на все предприятия, достаточно расширить некоторые положения действующего гражданского законодательства и законодательства о приватизации. В перспективе эти положения предполагается закрепить в новом Гражданском кодексе РФ, над которым работает Комитет по законодательству. Принятие же Закона «О доверительной собственности (трасте)» поломает сложившуюся правовую систему...»

«Нам необходим самостоятельный институт доверительной собственности, который логически вытекает из расщепления права госсобственности (между комитетами и фондами имущества, а также хозяйствующими субъектами, владеющими имуществом на праве полного хозяйственного ведения) при приватизации», — утверждает сторонник иной позиции, разработчик проекта Закона «О доверительной собственности (трасте)», заместитель председателя Госкомимущества П. П. Мостовой. Будучи одним из авторов Закона о приватизации и Государственной программы приватизации, он с полной уверенностью заявляет, что предложенный проект им не противоречит. А без него будет труднее остановить безнаказанное расхищение госсобственности и бесконтрольную ее передачу в частные руки, не удастся поддержать предпринимательскую инициативу руководителей и специалистов, готовых принять на себя ответственность за будущее своих предприятий.

Такие желающие действительно есть, и немало, о чем свидетельствуют многочисленные просьбы, поступающие в комитеты по управлению имуществом от коллективов, директоров предприятий и коммерческих фирм, передать им в управление акции

приватизируемых предприятий и обеспечить равные с частными предприятиями права, полномочия и свободу действий. Они готовы принять на себя соответствующую этому ответственность. Получается, что сама практика подталкивает процесс законотворчества.

Среди самих сторонников трастов тоже нет единства. Одни предлагают опробовать ее на государственных предприятиях: последние не могут ждать, когда суды научатся обращаться с трастами, «связанные руки» ставят их в невыгодные условия по сравнению с частными предприятиями, да и государственные чиновники, управляющие ими, не заинтересованы в приумножении казенного капитала. Другие призывают сразу распространить трасты на все организационно-правовые формы. Пока же в законопроекте речь идет о государственной собственности, хотя написан он в довольно общем виде.

Сам проект небольшой. Его десять статей уместились на пяти страницах.

Учредить траст вправе комитет по управлению имуществом или фонд имущества, выступающие от имени собственника-государства. Кто будет получать доход от функционирования госсобственности, переданной в управление? Иными словами, кто будет бенефицарием? По решению учредителя это может быть он сам, местный бюджет, члены коллектива приватизируемого предприятия, пенсионный, страховой фонд или другие юридические и физические лица.

Доверительным собственником, т. е. управляющим госсобственностью, может стать руководитель предприятия, группа специалистов, человек «со стороны», фирма-управляющий. Но ни в коем случае не другое государственное предприятие или учреждение. К примеру, получив часть акций по льготам, коллектив или директор приватизируемого предприятия могут достаточно солидную часть акций взять в траст. Тем самым они обеспечат себе стабильность на переходный период (когда собственники могут меняться довольно быстро и не исключено, что контрольный пакет будет сложно удержать) и гарантию сохранения рабочих мест. Продажа акций данного предприятия на свободном рынке будет проходить тогда при их непосредственном участии и под их контролем.

После учреждения траста комитеты или фонды имущества не вправе вмешиваться в деятельность доверительного собственника. Тот сам принимает все решения и обязан ежеквартально и

ежегодно посылать бенефицарию отчеты о своей деятельности и балансы имущества, проверенные независимым аудитором, а также действовать добросовестно, не смешивая своих личных интересов с интересами учредителя или бенефицария.

И что же — никакого контроля за управляющим? Бенефицарий имеет право затребовать все необходимые ему документы и сведения, а также обратиться в суд, который в результате этого обращения или самостоятельно в порядке надзора проверит, как доверительный собственник справляется со своими обязанностями и выполняет акт об учреждении траста. Пока наши суды к таким действиям не приучены, да и не было у них на то достаточных полномочий. Видимо, теперь будут даны.

Характерно, что только суд вправе ликвидировать траст, предварительно досконально все проверив и убедившись, что есть на то веские причины, которые заранее оговорены. Такой порядок гарантирует доверительному собственнику свободу действий. Иначе учредитель или бенефицарий при желании могли бы аннулировать траст. Если же управляющий виноват в нарушении акта об учреждении траста, он не сможет уйти от ответственности.

Какая предусмотрена ответственность? Как государство защищает свои интересы? Управляющий отвечает всем своим (а не государственным!) имуществом, причем его размеры должны быть сопоставимыми с «весомостью» его прав и обязательств. Обеспечивается неограниченная ответственность тем, что частная собственность управляющего передается в залог. Доверительный собственник не вправе вверенное ему имущество передать в траст кому-то другому. Причем если управляющий госсобственностью признается банкротом, она не идет с молотка.

Чтобы лично заинтересовать доверительного собственника в результатах его деятельности, предусмотрено, что он может получать вознаграждение в виде процента от прибыли (дохода) или права (опциона) на приобретение части имущества, которым он управляет, но только после прекращения действия траста.

Так будут ли у нас трасты и когда? Это зависит от депутатов. Пока во второй раз снят проект Закона «О доверительной собственности» с повестки дня (24 декабря) на неопределенное время...

Материалы рубрики подготовила
Татьяна БОЙКО

СОБЛАЗН ЗДРАВОГО СМЫСЛА

А. РУСАНОВ-БЕРЕЗНЯК,
Киев

Итак, спустя два года после публикации солженицынских соображений «Как нам обустроить Россию?», мы получили новую, детально разработанную, расписанную по пунктам и подпунктам «Стратегию для России» (Независимая газета, 19.08.92). Не имея возможности обсудить все 84 ее тезиса, остановимся, пожалуй, на главном из них, привлекая остальные лишь постольку, поскольку они будут способствовать более полному его раскрытию.

«Достаточно очевидно, — читаем в тезисе за номером 1.3.1, — что основные вызовы безопасности России генерируются внутри страны, на территории бывшего СССР. Но мы начинаем анализ вызовов безопасности с традиционной внешней среды».

Вторая фраза, казалось бы, не несет здесь никакой «стратегической» нагрузки. Но вот следующий за ним перечень наличных внешних вызовов весьма и весьма примечателен, если, разумеется, взглянуть на него под несколько иным углом зрения.

Во-первых, это — формирование «мощного субъекта международной жизни — Европейского Союза», в организацию которого или «в его ближайшую орбиту будут входить все государства Европы вне бывшего СССР (кроме части республик бывшей Югославии, Албании, возможно, Румынии). В сферу его влияния будут втянуты наряду со странами Восточной Европы и республики Балтии» (тезис 1.3.2).

Во-вторых, это «процессы, происходящие в Соединенных Штатах и в Северной Америке в целом», в частности «формирование единого североамериканского рынка при одновременном стремлении сократить бремя внешних обязательств» (тезис 1.3.4).

В-третьих, это образование к югу от границ бывшего СССР «зоны относительно мощных, но нестабильных государств», которые «начинают борьбу за большее влияние на мировые дела, своеобразный передел мира». Эти «вызовы с юга» пока «не конкретизировались, не представляют непосредственной угрозы безопасности, остаются рассредоточенными, рассеянными» (тезис 1.3.7). Наконец, «начался и быстро идет процесс трансформации экономической мощи Японии в политическую... Накладываясь на экономический динамизм и политический вакуум в АТР, это создает возможность крупных политических и военно-политических изменений в регионе» (тезис 1.3.9).

Мы попытаемся далее показать, что вместо «достаточно очевидной» авторы тезисов вплотную приблизи-

лись здесь к раскрытию истинной, конечной причины постоянно нарастающей опасности дезинтеграции России. Однако увлеченные модной ныне философией «здравого смысла», они предпочли свести все дело к «эрозии государственной власти, особенно исполнительной, некоторым последствиям непродуманных экономических реформ, нерешительности и разноголосице в руководстве, ослаблению традиционных факторов консолидации Российского государства — внешней угрозы и внутреннего политического принуждения, подъему национализма и национал-коммунизма» (тезис 1.4.5) — одним словом, ко всему «джентльменскому» набору из сиюминутных политических эссе.

Прежде всего мы хотим напомнить мысль А. Солженицына, на которую в свое время, как нам кажется, не было обращено должного внимания: «...Нет у нас сил на окраины, ни хозяйственных сил, ни духовных. Нет у нас сил на Империю!» Вернее, «имперская» составляющая данной мысли получила «хорошую прессу», тогда как на самом деле этот «крик души» явился, по существу, неосознанной реакцией «зеркала русской перестройки» на ее скрытую за частоколом идеологических противоборств первопричину: Советский Союз вступил в ту фазу мирового прогресса, которая отличается возникновением и развитием региональных политико-хозяйственных новообразований как субъектов мирового хозяйства.

Будучи продуктом ускоренного развития и интернационализации производительных сил в результате НТР, он, в конце концов, привел к формированию в мире трех мощных региональных центров геополитического и экономического притяжения: европейского во главе с Германией, североамериканского во главе с США и азиатско-тихоокеанского во главе с Японией.

Возникающее в ходе оптимизации региональных хозяйственных структур и связей своеобразное силовое поле способствует постепенному выравниванию экономических и социальных потенциалов отдельных стран в пределах того или иного регионального комплекса и одновременному захвату в его приграничных районах стран с близкими социально-экономическими потенциалами. Было бы удивительно, если бы начальные стадии формирования таких комплексов и разграничения сфер влияния с соседними региональными структурами или интересами не сопровождались межнациональными конфликтами (к тому же зачастую осложненными межконфессиональными противостояниями) как внутри соответствующих регионов, так и особенно на их границах (французская Канада, Северная Ирландия, Кипр, Ливан и т. д.). По мере же последующего выравнивания «экопотенциалов» эти напряженности «этнического поля» спадают и дело идет к межнациональному замирению.

Но если в каких-то регионах планеты сформировались зоны сжатия, интеграции, своего рода «черные дыры», то в других регионах должны находиться зоны разряжения, дез-

интеграции, откуда бы означенные «дыры» черпали вещество для своих интеграционных «котлов».

Вот такой «зоной разряжения», поставщиком «сырья» для формирующихся Ассоциаций, Союзов и Содружеств ныне как раз и стал бывший «лагерь социализма». Произошло это в первую очередь потому, что идеологический интернационализм в отличие от экономического может поддерживаться только насильственным путем. Когда же во второй половине 80-х годов в результате экономического и политического ослабления ядра «социалистической галактики» идеологический каркас последней рухнул, начался бурный процесс дезинтеграции «лагеря» как такового. С его завершением к началу 90-х годов выявились наиболее слабые звенья уже внутри бывшего соцлагеря. По той же причине ими оказались практически все многонациональные государства «реального» социализма.

Дабы стали понятными наши последующие рассуждения, позволим себе привести одну цитату, несмотря на сильнейшую «общественную аллергию» к ее автору, исследовавшему в свое время национальный вопрос в условиях российского и сходного с ним евроазиатского деспотизма.

«Всем известно, что подобного рода государственный строй обладает очень большой прочностью в тех случаях, когда в экономике данной страны преобладают совершенно патриархальные, докапиталистические черты и ничтожное развитие товарного хозяйства. Если же в такой стране, в которой государственный строй отличается резко докапиталистическим характером, существует национально-ограниченная область с быстрым развитием капитализма, то, чем быстрее это капиталистическое развитие, тем сильнее противоречие между ним и докапиталистическим государственным строем, тем вероятнее отделение передовой области, связанной с целым не «современно-капиталистическими», а «азиатско-деспотическими» связями» (Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 25. С. 266, 267).

Если помнить, что первоначальный грубый социализм российского и сходного с ним образца оказался по сути реставрацией на новом, индустриальном витке исторической спирали докапиталистического, азиатско-деспотического государственного строя с ничтожным развитием товарного хозяйства, то именно по «ленинскому» сценарию, убеждены мы, происходило и происходит «отделение передовой области» от «целого» — сначала от «лагеря», а затем от его наиболее слабых полиэтнических звеньев: СССР, Югославии, Чехословакии. Первыми от «социалистического содружества» отпали наиболее передовые страны Восточной Европы, а от СССР — его прибалтийские республики, обладавшие высокоразвитой по отношению к соответствующему центру экономикой, т. е. обладавшие экономическим потенциалом, близким к периферии ЕЭС. Следующими «невозвращенцами» стали Хорватия и Словения в Югославии, исторически и культурно связанные со своими бли-

жайшими западными соседями. По тому же сценарию расходятся западная Чехия и восточная Словакия, а в СССР-СНГ встала на «низкий старт» Украина, где «мотором» отделения являются ее западные и юго-западные области. Из-за существенно более тесных экономических, политических и культурных связей с центром, нежели у «наиболее передовых» стран, процесс отделения и переориентации на западноевропейский центр остальных названных выше стран протекает значительно болезненней, в том числе и с кровавым исходом.

Занимая территорию с весьма различающимися географическими, этническими, социально-экономическими условиями, «содружество» попросту было бы не в состоянии интегрироваться в складывающееся ныне мировое хозяйство, оставаясь при этом «неразьемным» субъектом хозяйствования. Прежде, очевидно, должно произойти его разделение на регионы со специфическим комплексом условий, ибо в основе мирового хозяйственного интегрирования лежит межрегиональное разделение общественного труда и вытекающее из него транснациональное кооперирование отдельных производителей.

В этом контексте получают свое объяснение «рассредоточенные, рассеянные вызовы с юга». События на кавказском и среднеазиатском «фронтах» свидетельствуют, что экономический и политический центр в данном регионе еще не определился, «не конкретизировался»: за лидерство здесь борются и Турция, и Иран, и Пакистан, и Ирак (до кувейтской авантюры), уже не говоря о правопреемнике СССР — Российской Федерации.

Да и прогнозируемый авторами тезисов относительный американский неоизоляционизм, прежде всего по отношению к бывшему «потенциальному противнику», видимо, обусловлен не в последнюю очередь большой протяженностью и соответственно слабой интенсивностью «силовых линий», связывающих советскую (российскую) и американскую экономику. Преодолеть этот «потенциальный барьер» в состоянии пока разве что отдельные наши сограждане, но не целые регионы.

Наконец, за кулисами «парада суверенитетов» бывших автономных образований РСФСР, а также перманентно возрождающихся идей сибирского областничества и Дальневосточной республики, скрывается фактически стремление к самостоятельности, самоуправляемости сложившихся за последние десятилетия экономических территориальных комплексов Европейской и Азиатской частей. То же самое относится, кстати говоря, и к «параду суверенитетов» отдельных областей и автономий на Украине, в Молдове, Грузии и других республиках бывшего Союза. Выходит, сегодняшние кровавые пятна конфликтов на его карте суть не что иное, как точки разрыва упомянутых «силовых линий» — в первую голову экономических, и лишь во вторую этнических, служащих как бы социальной маскировкой кризиса первых.

Представляется, что на фоне изложенной концепции распада СССР и дезинтеграционных «взрывов безопасности» его правоприемника достаточно поверхностной, не затрагивающей корней явления выглядит рекомендуемая стратегия их дезавуалирования.

«Главным приоритетом государственной политики на нынешнем этапе, — говорится в тезисе 2.1.9, — должно быть предотвращение дезинтеграции России как за счет разумных упреждающих компромиссов по распределению полномочий между центральными и местными органами власти, так и жесткого преследования в рамках закона любых официальных лиц, политических и общественных организаций, чья деятельность угрожает территориальной целостности России».

Если насчет «разумных упреждающих компромиссов» имеется богатый опыт горбачевского и ельцинского руководства, то от «жесткого преследования в рамках закона» сильно попахивает сталинской «борьбой с буржуазным национализмом», как известно, плавно переросшей в «борьбу с безродным космополитизмом». Нет, «главным приоритетом государственной политики на нынешнем этапе» должно быть, на наш взгляд, не правовое, не политическое решение, а экономическое выздоровление центральных областей России или, иначе, бывшей Великороссии, создание «силовых» экономических, а не политических «полей», вроде «умеренно авторитарного государства» (тезис 1.2.2). Только в этом случае можно будет вести не «патриотические», а серьезные разговоры о сохранении как нерусских автономий, так и вполне русских окраин в составе РФ. Естественно, что периферийным регионам должен быть при этом предоставлен такой обьем экономических и политических полномочий, который позволил бы им сделать добровольный выбор в пользу приоритета тесного политико-хозяйственного сотрудничества с «ядром» России.

Что же до дальнейшей судьбы межгосударственного образования, сокращенно именуемого СНГ, то сейчас предсказать ее еще более трудно. Дело в том, что система, о которой идет речь, переходит как раз через пороговое состояние, характерное чрезвычайно большим числом флуктуаций среды как внутри Содружества, так и за его пределами. Наверняка же сегодня можно сказать лишь одно: *изменения в государственно-национальном устройстве бывшего СССР приведут не к полному уничтожению прежних форм этнического сосуществования, а к снятию последних в гегелевском смысле, т. е. к изменению их содержания и сохранению жизнеспособных элементов при переходе на более высокую ступень этнического развития.*



КАК СОСТАВИТЬ БИЗНЕС-ПЛАН



И. ЛИПСИЦ,
кандидат экономических наук,
Экспертный институт Российского
союза промышленников и предпринимателей,
Москва

БИЗНЕС-ПЛАН: ЧТО ЭТО ТАКОЕ?

ЕСЛИ ПЕРЕД ВАМИ СТОИТ НОВАЯ КОММЕРЧЕСКАЯ ЗАДАЧА — БУДЬ ТО ПРИВАТИЗАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ, СОЗДАНИЕ СОБСТВЕННОЙ ЧАСТНОЙ ФИРМЫ ИЛИ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫПУСКА НОВОЙ ПРОДУКЦИИ — ПРЕЖДЕ ВСЕГО НАДО ТЩАТЕЛЬНО СПЛАНИРОВАТЬ, КАК ВЫ БУДЕТЕ ОРГАНИЗОВЫВАТЬ ЕЕ ВЫПОЛНЕНИЕ.

ЛЮБОЕ КОММЕРЧЕСКОЕ МЕРОПРИЯТИЕ ПРИНЯТО НАЧИНАТЬ С БИЗНЕС-ПЛАНА. ЭТИ ПЛАНЫ НУЖНЫ ВСЕМ: ТЕМ, У КОГО ВЫ СОБИРАЕТЕСЬ ПРОСИТЬ ДЕНЬГИ НА РЕАЛИЗАЦИЮ СВОЕГО ПРОЕКТА — БАНКИРАМ И ИНВЕСТОРАМ, ВАШИМ СОТРУДНИКАМ, ЖЕЛАЮЩИМ ПОНЯТЬ СВОИ ПЕРСПЕКТИВЫ И ЗАДАЧИ, А ГЛАВНОЕ — ВАМ САМОМУ, ЧТОБЫ ТЩАТЕЛЬНО ПРОАНАЛИЗИРОВАТЬ СВОИ ИДЕИ, ПРОВЕРИТЬ ИХ НА РАЗУМНОСТЬ И РЕАЛИСТИЧНОСТЬ.

Что же собой представляет бизнес-план, из каких разделов он состоит и как составляется?

Бизнес-план — это документ, который описывает все основные аспекты будущего коммерческого предприятия, анализирует все проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяет способы решения этих проблем. Правильно составленный бизнес-план в конечном счете отвечает на вопрос — стоит ли вообще вкладывать деньги в это дело и принесет ли оно прибыль? Очень важно составить бизнес-план в соответствии с определенными требованиями и провести специальные расчеты — это помогает заранее увидеть бу-

дущие проблемы и понять, преодолимы ли они и где надо заранее «подстелить соломки».

Личное участие руководителя в составлении бизнес-плана настолько важно, что многие зарубежные банки и инвестиционные фирмы отказываются вообще рассматривать заявки на выделение средств, если становится известно, что бизнес-план с начала и до конца был подготовлен консультантом со стороны, а руководителем лишь подписан. *Включаясь в эту работу лично, вы как бы моделируете свою будущую деятельность, проверяя и сам замысел, и себя — хватит ли у вас сил довести его до успеха и двинуться дальше?* Это не значит, конечно, что не надо пользоваться услугами консультантов — совсем наоборот, *привлечение экспертов весьма приветствуется инвесторами.*

Бизнес-план — документ перспективный и составлять его рекомендуется на 3—5 лет вперед. Основные показатели для первого года рекомендуется делать в помесячной разбивке, для второго года — в поквартальной и лишь начиная с третьего года можно ограничиваться годовыми показателями. Если же вы не способны хотя бы грубо, приближенно определить перспективу вашего проекта на такой срок, то подумайте, может быть, вам рано за него браться — ведь это означает, что вы еще очень туманно представляете и свой будущий рынок сбыта, и перспективы развития собственной коммерческой деятельности.

Ни один юридический документ пока не закрепляет обязательности подготовки такого документа. Не всегда его требуют даже банки, предоставляя кредиты.

Но пренебрегши составлением бизнес-плана, предприниматель оказывается не готов к ожидающим его неприятностям и начинает обычно лихорадочно импровизировать. А это чаще всего кончается плачевно.

Поэтому лучше не пожалеть времени (несмотря на то, что для крупного проекта разработка бизнес-плана может продолжаться до 200 и более часов) и заняться бизнес-планированием.

НАЧИНАЕМ С ...КОНЦА

Бизнес-план начинается ...с конца, то есть с резюме. Оно, конечно же, должно готовиться в самом конце работы, когда завершены все остальные разделы и вы вместе со свои-

ми сотрудниками и внешними консультантами достигли полной ясности во всех аспектах вашего проекта. Работа над резюме чрезвычайно важна, поскольку если оно не произведет благоприятного впечатления, то читать ваш бизнес-план просто не станут и уж тем более средств не дадут.

Объем резюме не должен составлять более 4 машинописных страниц, а написано оно должно быть так, как если бы вы пытались объяснить все громадные преимущества вашего проекта первому попавшемуся прохожему на улице. Отсюда — предельная простота и лаконичность изложения, минимум специальных терминов. Максимальное же внимание должно быть уделено разъяснению того, что, собственно говоря, вы собираетесь сделать, за счет чего, чем ваш будущий продукт будет отличаться от продукции конкурентов и почему покупатели захотят приобрести именно его. Последняя страница резюме должна быть посвящена финансовым результатам, которые вы ожидаете от своего проекта в будущем. Здесь вы должны привести сведения о прогнозных объемах продаж на ближайшие годы, выручку от продаж, затраты на производство, валовую прибыль и уровень прибыльности вложений в ваше дело и, наконец, — срок, в течение которого вы сможете вернуть те средства, которые хотите одолжить (если решили прибегнуть к банковскому кредиту).

Готовя бизнес-план для представления своим будущим кредиторам или инвесторам (в том числе и акционерам), вы должны постоянно держать в голове те два вопроса, которые будут прежде всего интересовать этих будущих читателей: «А что я получу при успешной реализации этого бизнес-плана? А каков риск потери денег?»

ЧТО ВЫ БУДЕТЕ ДЕЛАТЬ?

Основная часть бизнес-плана начинается с раздела, в котором содержится описание тех товаров или услуг, которые вы хотите предложить вашим будущим покупателям и ради производства которых задумывается весь проект. Никто в мире не дает денег просто на строительство завода химических волокон или открытие мастерской по ремонту часов.

Вы должны научиться выделяться в толпе конкурентов, предлагая покупателям товар, заметно отличающийся либо

высоким уровнем качества — при стандартном наборе параметров, определяющих это качество, либо нестандартным набором свойств, реально интересующих покупателя.

Выбор наиболее подходящей для вас стратегии зависит от того, какими возможностями вы располагаете. Так, если у вас устаревшее оборудование, невысокая квалификация работников и нет интересных технических новинок «в загашнике», но зато не слишком высока заработная плата и прочие затраты на производство, вы можете ориентироваться на изготовление дешевых товаров не особо высокого качества, предназначенных для менее обеспеченных (но зато обычно очень многочисленных) покупателей.

Если же сырье и материалы обходятся вам очень дорого, но зато у вас есть неплохое оборудование, отличные конструкторские разработки или изобретения, а работники ваши обладают высокой квалификацией, то вы можете попытаться достичь конкурентоспособности за счет организации выпуска товаров уникальных или с таким высоким уровнем качества, который окупит в глазах покупателей и вашу немалую себестоимость.

Естественно, что вы вовсе не обязаны до конца дней своих придерживаться только одной, некогда выбранной вами стратегии конкуренции.

Итак, вам необходимо предельно четко ответить на такие вопросы:

Какие потребности призван удовлетворять ваш продукт или услуга?

Что особенного в нем и почему потребители будут отличать его от товаров (услуг) ваших конкурентов и предпочитать?

Сколь долго этот товар будет новинкой на рынке (примерная оценка с учетом ранее сложившихся тенденций)?

Какими патентами или авторскими свидетельствами защищены особенности вашего продукта или технологии?

Важный момент: наглядное изображение вашего товара или изделий, полученных с помощью вашей продукции. Очень трудно бывает получить деньги под идею, которая еще не привела к появлению хотя бы одного экземпляра нового товара. Об этот камушек регулярно спотыкаются в переговорах с зарубежными бизнесменами наши ученые и конструкторы. Им говорят: «Покажите образец вашей про-

дукции. Мы хотим на него посмотреть и испытать». А наши специалисты только пожимают плечами, объясняя, что вообще-то есть только лабораторные образцы, которые не доведены до товарного вида, но это ничего, вот только подпишем контракт на поставку — и сразу же, и обязательно...

Но лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать, а потому для успеха бизнес-плана надо включить в него обязательно фотографию или очень хороший рисунок вашего товара, позволяющий составить о нем достаточно четкое представление.

В этом разделе бизнес-плана должна содержаться примерная оценка той цены, по которой должен будет продаваться ваш товар, и тех затрат, которые потребует его производство. Отсюда же будет вытекать примерная величина прибыли, которую будет приносить каждая единица товара.

Очень важно четко охарактеризовать основные качественные характеристики вашего товара, преимущества его дизайна и даже — как бы экзотично это не звучало для наших хозяйственников! — особенности упаковки, в которой он будет продаваться. Все это имеет огромное значение для товара, предназначенного к продаже на мировом рынке, а скоро будет играть все большую роль и на нашем внутреннем рынке (едва лишь на него массово начнут поступать зарубежные товары). В этом же разделе описывается и организация сервиса вашего товара — если это техническое изделие.

ОЦЕНИМ РЫНОК СБЫТА

Это, пожалуй, важнейшая часть бизнес-плана и на ее подготовку нельзя жалеть ни средств, ни сил, ни времени. *Опыт показывает, что неудача большинства провалившихся со временем коммерческих проектов была связана именно со слабым изучением рынка и переоценкой его емкости.* Поэтому, готовя те 5—6 страниц текста, в которые должен уместиться этот раздел, вам необходимо предварительно собрать и обработать большой объем черновой информации.

Самые первые сведения, которые вам потребуются: *кто будет покупать у вас товары, где ваша ниша на рынке?* Нет ничего ошибочнее, чем полагать, что достоинства вашего товара столь очевидны, что его захотят купить все жители

определенного региона или все предприятия той или иной отрасли.

Первый этап в такой работе — оценка потенциальной емкости рынка, то есть общей стоимости товаров, которые покупатели определенного региона могут купить, скажем, за месяц или за год. Величина эта зависит от многих факторов: социальных, национально-культурных, климатических, а главное — экономических, в том числе от уровня доходов (или заработков) ваших потенциальных покупателей, структуры их расходов (в том числе сумм сбережений или инвестиций), темпов инфляции, наличия ранее купленных товаров аналогичного или сходного назначения и т. д.

Конечно, сам *набор учитываемых факторов зависит от характера вашего проекта.* Так, если вы составляете бизнес-план в связи с внедрением нового типа станков, вам надо учесть и структуру уже имеющегося станочного парка, и сдвиги в ассортименте выпускаемой с помощью этих станков продукции (будет ли полезен ваш новый товар при изготовлении новой продукции вашими покупателями), и инвестиционный климат в отраслях-потребителях (уровни процентных ставок по кредитам, наличие налоговых льгот и т. п.).

Второй этап — оценка потенциальной суммы продаж, то есть той доли рынка, которую вы — в принципе — можете надеяться захватить, и соответственно — той максимальной суммы реализации, на которую вы можете рассчитывать. В итоге такого анализа, который «по науке» называется маркетинговым исследованием, вы сможете в конце концов определить примерное количество клиентов, на которое можно рассчитывать за месяц. Но «рассчитывать» — не значит получить их всех в первый же месяц вашей работы.

Поэтому нужен третий этап, третий шаг к реальной оценке рынка — прогноз объемов продаж. Иными словами, на этом этапе вам предстоит оценить, сколько реально вы сможете продать (выручить за оказанные услуги) при имеющихся условиях вашей деятельности, возможных для вас затратах на рекламу и том уровне цен, который вы намерены установить и главное — как этот показатель может изменяться месяц за месяцем, квартал за кварталом, да и на сколько лет вперед.

Если вы будете обращаться за помощью к специалистам, не забудьте обсудить с ними и цену, по которой покупатели будут согласны устойчиво покупать вашу продукцию, не обращая внимания на предложения конкурентов или не отказываясь от покупки такого рода продукции вообще. Если вам удастся провести такую оценку, то считайте, что вы выполнили свою программу-максимум в области исследования рынка.

Естественно, что при этом вы соберете информацию и о своих возможных конкурентах: их товарах, качестве продукции, примерных ценах и условиях продаж.

ВЗГЛЯНЕМ НА КОНКУРЕНТОВ

Кто является крупнейшим производителем аналогичных товаров? Как обстоят их дела с доходами, с внедрением новых моделей, с техническим сервисом (если речь идет о машинах и оборудовании)?

Много ли внимания и средств они уделят рекламе своих изделий?

Что собой представляет их продукция: основные характеристики, уровень качества, дизайн, мнение покупателей?

Каков уровень цен на продукцию конкурентов? Какова — хотя бы в общих чертах — их политика цен?

Отвечая на эти вопросы, *вы должны всеми силами удерживаться от самой страшной ошибки при составлении бизнес-плана — лакировки действительности.* Казалось бы, ну какой вам смысл хвалить продукцию ваших конкурентов в собственном бизнес-плане, вызывая сомнения у банка или инвесторов в собственном бизнес-плане, в успехе ваших планов прорыва на этот рынок? Не лучше ли о чем-то умолчать, что-то сказать как бы мельком, но зато выпятить реальные или мнимые слабости конкурентов?

Не поддавайтесь самому соблазну. Если вы хотите утвердиться в этой отрасли надолго, то дороже всего для вас должна быть собственная репутация.

Анализируя своих конкурентов, старайтесь учесть все факторы, влияющие на спрос покупателей, не суживайте свое поле зрения только самыми бросающимися в глаза параметрами — ценой и основными качественными характеристиками. Постарайтесь понять, что на самом деле важно для ва-

ших будущих клиентов и как вы сможете удовлетворить эти их потребности к вящей выгоде своего дела.

Ну, а если — по чести говоря — вы не видите в рядах конкурентов никакой щелочки, через которую можно было бы просочиться на рынок (например, мировой!), вам лучше поискать другое поле приложения своей энергии — *современный бизнес требует отваги, но не авантюризма.* В конце концов создание своего дела или реализация нового инвестиционного проекта — не самоцель, главная-то задача — получить высокую прибыль и завоевать хорошую деловую репутацию.

НИ ШАГУ БЕЗ МАРКЕТИНГА

Здесь вам предстоит продумать и объяснить потенциальным партнерам или инвесторам *основные элементы своего плана маркетинга* (а это, кстати, особый и чрезвычайно важный документ для вашего внутреннего пользования).

К основным элементам плана маркетинга относятся:

1. Схема распространения товаров.

2. Ценообразование.

3. Реклама.

4. Методы стимулирования продаж.

5. Организация послепродажного обслуживания клиентов (для технических товаров).

6. Формирование общественного мнения о вашей фирме и товарах.

За каждым из этих пунктов целая «гроздь» непростых вопросов, ответы на которые вы должны знать наизусть, чтобы не упасть в грязь лицом при обсуждении вашего бизнес-плана с будущими партнерами.

Естественно, что, принявшись за проблемы маркетинга всерьез и составив свой план маркетинга, вы будете в состоянии понаписать на эту тему немало. Но, конечно, не надо все эти детали втискивать в сам бизнес-план. Здесь на 3—4 страницах вам надо лишь изложить основное: *как вы будете продавать свой товар — через собственные фирменные магазины или через оптовые торговые организации; как вы будете определять цены на свои товары и какой уровень прибыльности на вложенные средства собираетесь реализовать; как будете организовывать рекламу и сколько примерно собираетесь на это выделить; как будете добиваться посто-*

янного роста объемов продаж — за счет расширения района сбыта или за счет поиска новых форм привлечения покупателей; как будете организовывать службу сервиса и сколько на это вам потребуется средств; как будете добиваться хорошей репутации своих товаров и самой фирмы в глазах общественности.

И последнее, что надо упомянуть в этом разделе бизнес-плана (особенно, если вы предполагаете реализацию товаров за рубежом) — *сведения об оценке патентоведами патентной чистоты этих товаров в тех странах, где вы собираетесь их продавать.*

ДОКАЖИТЕ СВОЕ НОУ-ХАУ

Раздел бизнес-плана — «План производства» — конечно, готовится только теми предпринимателями, которые собираются заниматься производством. Главная задача здесь — доказать вашим потенциальным партнерам, что вы будете в состоянии реально производить нужное количество товаров в нужные сроки и с требуемым качеством. Иными словами, здесь от вас требуется показать, что вы действительно «знаете, как» организовать производство.

А вообще почему надо обо всем этом писать, спросят некоторые из читателей? В конце концов, это мое внутреннее дело — как организовано производство. Вкладчиков денег должно интересовать лишь то, смогу ли я эти деньги вернуть и выплатить по ним проценты и дивиденды. Увы, такая логика нынче не убеждает уже никого. Во всем мире финансисты лезут во все детали производственного цикла заемщиков — конечно, не для того, чтобы предлагать им свои решения! — потому, что хотят оценить квалификацию руководства фирмы и обоснованность ее планов. Чтобы удовлетворить этот интерес, вам надо ответить на множество вопросов. В сам бизнес-план надо, естественно, включить ответы лишь на основные вопросы, а детали можно перенести в приложения, объем которых не ограничен.

Каковы же основные вопросы, на которые нужно ответить в этом разделе бизнес-плана?

Где будут изготавливаться товары — на действующем или вновь создаваемом предприятии?

Какие для этого потребуются производственные мощности и как они будут возрастать год от года?

Где и у кого, на каких условиях будут закупаться сырье, материалы и комплектующие? Какова репутация этих поставщиков и есть ли уже опыт работы с ними?

Предполагается ли производственная кооперация и с кем?

Возможно ли какое-нибудь лимитирование объемов производства или поставок ресурсов?

Какое оборудование потребуется и где намечается его приобрести?

Возможны ли при этом проблемы и какого рода?

Данные этого раздела желательно приводить в перспективе на 2—3 года вперед , а для крупных предприятий — на 4—5 лет.

Очень полезным элементом здесь может стать схема производственных потоков на вашем предприятии (откуда и как будут к вам поступать все виды сырья и комплектующих изделий, в каких цехах и как они будут перерабатываться в продукцию и как и куда эта продукция будет поставляться с вашего предприятия). Учтите, что внешние эксперты, которым могут поручить проанализировать ваш бизнес-план, будут рассматривать данный раздел прежде всего с точки зрения того, *насколько рациональна ваша технологическая схема.*

На этой схеме обязательно должно найтись место и для процессов контроля качества. Нельзя обойти молчанием эти вопросы и в тексте. Здесь вы должны будете сообщить — на каких стадиях и какими методами будет проводиться контроль качества и какими стандартами вы при этом будете руководствоваться.

Наконец, завершать данный раздел бизнес-плана должна оценка возможных издержек производства и ее динамики на перспективу. При этом вы должны не забыть и о затратах, связанных с утилизацией отходов и охраной окружающей среды. Здесь всегда возможны самые неприятные сюрпризы в виде штрафов со стороны правительственных органов и протестов — со стороны общественности, и лучше заранее подстелить соломки.

Кстати, для новых предприятий в бизнес-планах порой выделяют специальный раздел — «Местоположение». Это

особенно важно для предприятий, создающих большую нагрузку на окружающую среду,.. и для мелких предприятий торговли, сервиса и общественного питания.

В ОРГАНИЗАЦИИ — СИЛА

Речь в этом разделе бизнес-плана идет о том, с кем вы собираетесь организовывать свое дело, и как вы планируете наладить работу своего персонала. Отправной точкой должны быть квалификационные требования, то есть вы должны указать: какие именно специалисты (какого профиля, с каким образованием, каким опытом) и с какой заработной платой вам понадобятся для успешного ведения дел. Соответственно, вы должны будете и указать, как вы собираетесь заполучить этих специалистов на постоянную работу или в качестве совместителей (внешних экспертов). Есть ли возможность воспользоваться услугами какой-либо организации по найму такого рода профессионалов?

Если часть персонала у вас уже нанята, вы должны дать о своих сотрудниках краткие биографические справки, делая упор на имеющуюся квалификацию, прежний опыт работы и его полезность для вашего предприятия. Учтите — ваши потенциальные партнеры хотят знать о вас все. Они ведь доверяют вам свои деньги.

Здесь же вы должны привести и организационную схему вашего предприятия, из которой должно быть четко видно: кто и чем будет заниматься, как все службы будут друг с другом взаимодействовать и как их деятельность намечается координировать и контролировать. Поскольку из-за организационной неразберихи нередко терпят крах даже самые многообещающие проекты, такого рода информация также интересует инвесторов и банкиров. Подробный ответ на возможные вопросы такого рода можно вынести в приложения к бизнес-плану, включив туда, например, примерные перечни служебных обязанностей ваших будущих работников.

Целесообразно в этом разделе оговорить вопросы оплаты труда руководящего персонала и его стимулирования (например, будете ли вы применять систему участия в прибылях или намечаете использовать иные формы материального стимулирования).

ЮРИСТ — ВАШ СОЮЗНИК

Хорошо, если следующий раздел бизнес-плана, посвященный правовым аспектам вашего предприятия, вы будете готовить вместе с юристом. Надо только правильно его подобрать. Лучше договориться о консультации с юрисконсультом одной из действующих коммерческих фирм.

Конечно, его услуги будут недешевы, но вы должны тщательно готовиться к таким встречам, чтобы сделать их максимально краткими и информативными (договорившись о почасовой оплате).

В разделе «Юридический план», который особенно важен для новых предприятий и фирм, вы должны указать ту форму, в которой намечается вести дела. Каждая из этих форм имеет свои особенности, свои плюсы и минусы, которые тоже могут повлиять на успех вашего проекта и потому небезынтересны для ваших инвесторов и партнеров.

Например, единоличное владение — самая простая и быстро реализуемая форма. Чтобы создать такое предприятие, нынче достаточно подать заявление о регистрации, причем не надо даже просить разрешения (кроме тех видов деятельности, где требуются лицензии на право заниматься выбранным видом деятельности). Но быстрота и легкость регистрации не единственные, и не самые важные факторы, которые надо учитывать , создавая коммерческую фирму.

Конкретное наполнение этого раздела, конечно, зависит от выбранной вами формы организации. Одно дело, если вы государственное предприятие и вам надо разъяснить систему вашей подчиненности и границы начальственного вмешательства в хозяйственную деятельность. И другое — если вы собираетесь создавать акционерное общество и вам надо объяснить будущее распределение акционерного капитала между возможными акционерами. Но главное — *вы должны обосновать причины выбора той или иной формы собственности и организации дела, наметить возможные перспективы изменения этих форм и объяснить, почему вы считаете такую стратегию наилучшей.*

ГЛЯДЯ РИСКУ В ГЛАЗА

Авторы бизнес-плана должны заранее предугадать все типы рисков, с которыми они могут столкнуться, источники

этих рисков и момент их возникновения. А затем — разработать меры по сокращению этих рисков и минимизации потерь, которые они могут вызвать.

Чем глубже вы проработаете эту проблему, тем выше будет к вам доверие потенциальных партнеров и инвесторов. Верят (и дают деньги) не тому, кто оптимистично утверждает, что его дело — беспроигрышное, а тому, кто способен заранее предсказать «камушки» на своей дороге и объяснить, как он собирается конструировать свой «автомобиль» и вести его по дороге, чтобы не слететь в кювет.

Ассортимент рисков, к сожалению, весьма широк: от пожаров и землетрясений, до забастовок и межнациональных конфликтов, изменений в налоговом регулировании и колебаний валютных курсов. Конечно, вероятность каждого типа риска различна, также как и сумма убытков, которые они могут вызвать. От вас требуется хотя бы ориентировочно оценить то, какие риски для вас наиболее вероятны и во что они (в случае их реализации) могут вам обойтись.

Отсюда вы уже можете перекинуть мостик к ответу на вопрос: как уменьшить риски и потери? Собственно говоря, ответ этот должен состоять из двух разделов, в первом из которых вы можете указать организационные меры профилактики рисков, а во втором — свою программу страхования от рисков. Например, при риске сбоев в графике железнодорожных перевозок материалов и комплектующих вы можете проработать альтернативную программу транспортировки необходимых вам изделий с помощью авиационного или автомобильного транспорта.

ПОДСЧИТАЕМ БУДУЩИЕ ПРИБЫЛИ

Этот раздел бизнес-плана призван обобщить материалы предыдущих частей и представить их в стоимостном выражении. Здесь необходимо подготовить сразу несколько документов;

прогноз объемов реализации;
баланс денежных расходов и поступлений;
сводный баланс активов и пассивов предприятия;
график достижения безубыточности.

Прогноз объемов реализации призван дать представление о той доле рынка, которую вы предполагаете завоевать своей

продукцией. Обычно принято составлять такой прогноз на три года вперед, причем для первого года данные приводятся помесячно, для второго — поквартально, а третий год приводится общей суммой продаж за 12 месяцев. Логика здесь проста — предполагается, что для начального периода производства уже точно известны будущие покупатели, имеется предварительная договоренность с ними о будущих продажах. Начиная же со второго года, конечно, приходится заниматься прогнозными прикидками. В этом нет ничего страшного — никто не ждет от вас наличия портфеля заказов на несколько лет вперед, но важно, чтобы ваши оценки были реалистичными и, готовя их, вы были бы честны прежде всего с самим собой. В конце концов именно под эти цифры реализации вы будете покупать оборудование, тратиться на рекламу, нанимать новых работников, вкладывать собственные финансовые ресурсы.

Баланс денежных поступлений и платежей — это документ, позволяющий оценить, сколько денег нужно вложить в проект, в разбивке по времени. Главная его задача — проверить синхронность поступления и расходования денежных средств, а значит, проверить будущую ликвидность (то есть постоянное наличие на банковском счете денежных сумм, достаточных для расплаты по обязательствам) вашего предприятия при реализации данного проекта.

А отсюда вытекает крайне важная информация для определения общей стоимости вашего проекта. Действительно, если сбыт вашей продукции будет связан с длительным омертвлением средств в расчетах с покупателями, то есть в дебиторской задолженности, то для поддержания вашей ликвидности придется первое время делать регулярные дополнительные «впрыскивания» денежных средств, сумма которых увеличит вашу потребность в инвестициях. Надо сказать, что проблемы с ликвидностью — серьезнейшая причина коммерческих неудач предпринимателей в рыночной экономике.

Выглядеть этот документ может примерно так:

Наименование фирмы	Адрес	Владелец	Тип бизнеса	Составитель	Дата
Год первый					
Месячные объемы продаж (тыс. руб.)	1) 2000		2) 3 100		и т. д.
Месяцы / Показатели	прогноз	факт	прогноз	факт	
1. НАЛИЧНЫЕ ДЕНЬГИ (на начало месяца)					
2. ПОСТУПЛЕНИЯ ДЕНЕГ: а) выручка от продаж б) поступления по счетам, выписанным при продаже в кредит в) ссуды или другие поступления дополнительной наличности					
3. ИТОГО ПОСТУПЛЕНИЯ НАЛИЧНОСТИ (2а + 2б + 2в= 3)					
4. ВСЕГО ИМЕЮЩАЯСЯ НАЛИЧНОСТЬ (до платежей на сторону) (1+3)					
5. ДЕНЕЖНЫЕ ПЛАТЕЖИ НА СТОРОНУ: а) покупки товаров б) заработная плата (за минусом удержаний) в) покупные услуги г) ремонт и содержание оборудования д) реклама е) арендная плата ж) плата за телефон з) страховые платежи и) проценты за кредит к) прочие расходы					
Итого (5а...5к)					
л) основные выплаты по кредиту м) покупка оборудования н) прочие расходы по организации деятельности о) резерв п) изъятия в пользу владельца					
6. ВСЕГО ДЕНЕЖНЫЕ ВЫПЛАТЫ НА СТОРОНУ (5а...5п)					

7. ПОЛОЖЕНИЕ С ДЕНЕЖНЫМИ СРЕДСТВАМИ НА КОНЕЦ МЕСЯЦА (4—6)					
ОСНОВНЫЕ СВЕДЕНИЯ О КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (информация, не связанная с денежными потоками) А. Объем продаж Б. Счета дебиторов (на конец месяца) В. Безнадежные долги (на конец месяца) Г. Запасы на складе (на конец месяца) Д. Счета кредиторов (на конец месяца) Е. Амортизация					

Таблица доходов и затрат — это документ с довольно простой структурой.

Его задача — показать, как будет формироваться и изменяться ваша прибыль (для первого года — помесячно), для второго — поквартально, для третьего — в расчете на год). Можно оформить эту часть бизнес-плана и в виде вот такой таблицы:

СВЕДЕНИЯ О ПРЕДПОЛАГАЕМОЙ ПРИБЫЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ПОКАЗАТЕЛИ, тыс. руб.	ПЕРВЫЙ ГОД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ			
	Квартал*			
	I	II	III	IV
1. Объем продаж (выручка от реализации продукции) за вычетом налога с оборота (акцизов, налога на добавленную стоимость)				
2. Затраты на производство реализованной продукции				
3. Прибыль от реализации				
4. Накладные (общехозяйственные расходы)				
5. Прибыль по основной коммерческой деятельности				
6. Доля прибыли в объеме продаж (выручке от реализации) = строка 5 : строку 1				

Сводный баланс активов и пассивов предприятия рекомендуется составлять на начало и конец первого года реализации вашего проекта. Считается, что этот документ менее важен, чем баланс денежных расходов и поступлений и тем не менее обойтись без него в бизнес-плане нельзя: его обычно очень тщательно изучают специалисты коммерческих банков, чтобы оценить, какие суммы намечается вложить в активы разных типов и за счет каких пассивов предприниматель собирается финансировать создание или приобретение этих активов.

В очень упрощенном виде этот баланс можно представить вот таким образом:

СВЕДЕНИЯ О ПРОЕКТИРУЕМОЙ СТРУКТУРЕ БАЛАНСА, тыс. руб.

НА НАЧАЛО КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ОСУЩЕСТВЛЯЕМОЙ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ПОЛУЧЕННОЙ БАНКОВСКОЙ ССУДЫ	
АКТИВЫ	КАПИТАЛ
Текущие активы	**Обязательства**
Касса	Долгосрочная ссуда (или сумма эмиссии акций)
Расчетный счет	
Прочие счета в банках	Облигации (или непогашенный остаток по краткосрочным ссудам)
Ценные бумаги и другие краткосрочные финансовые вложения	Просроченная задолженность
Запасы	Расчеты с кредиторами за товары и услуги, по полученным авансам, по оплате труда)
Итого	
Фиксированные активы	Доля владельца в капитале
Оборудование	
Итого	
Всего	Всего

И наконец, в этом разделе бизнес-плана вам стоит привести расчет условий достижения безубыточности вашего проекта. Для такого расчета воспользуйтесь следующей формулой:

$$K = \frac{УПЗ}{Ц - УППЗ},$$

где

К — количество произведенных товаров (обслуженных клиентов), при котором будет достигнута безубыточность ваших операций, шт. (ед.);

УПЗ — сумма условно-постоянных затрат, необходимых вам для организации коммерческой деятельности (руб.). Сюда включается:

а) вся сумма полученных вами ранее и запрашиваемого настоящей заявкой кредитов, а также выплаты процентов по ним в расчете на год;

б) сумма накладных расходов в целом по предприятию (фирме);

в) сумма амортизационных отчислений по основному оборудованию.

Ц — цена за единицу товара (услугу), руб.

УППЗ — сумма условно-переменных затрат, необходимых для изготовления единицы товара (оказания одной услуги), руб. В состав условно-переменных затрат включаются:

а) затраты на материалы, сырье, комплектующие изделия;

б) затраты на электро-и теплоэнергию, используемые в производственных процессах;

в) затраты на оплату труда основного производственного персонала.

Например, если условно-постоянные затраты составляют 40 000 руб., цена — 100 руб., а условно-переменные затраты на изготовление единицы товара равны 60 руб., то нужно будет изготовить 1000 единиц таких товаров, прежде чем будет полностью возмещена вся сумма условно-постоянных затрат и коммерческое предприятие окажется безубыточным. Лишь, начиная с 1 001 изделия, оно начнет приносить прибыль.

При расчете объема производства, обеспечивающего безубыточность, необходимо:

1) исходить из тех же объемов реализации, которые были указаны вами ранее в соответствующем разделе бизнес-плана;

2) проводить расчет для нескольких (не менее трех) уровней возможной цены реализации, чтобы дать банку возможность оценить влияние рыночных условий на прибыльность заемщика.

Если предполагается выпускать несколько видов товаров (оказывать несколько видов услуг), то расчет объема производства, обеспечивающего безубыточность, производится по формуле:

$$П = \frac{УПЗ}{(Ц\ 1 - УППЗ\ 1) \times К\ 1 + (Ц\ 2 - УППЗ\ 2) \times К\ 2 ... + (Цn - УППЗn) \times Kn},$$

где

Ц и УППЗ — соответственно цена и условно-переменные затраты для каждого из товаров, выпускаемых предприятием,

К 1,2...n — доля выручки от реализации товара 1,2...n в общей выручке от реализации всех производимых предприятием в течение года товаров (в долях единицы),

n — общее число изготавливаемых предприятием видов товаров.

Умножив П на соответствующую долю выпуска интересующего нас товара в общем объеме производства, мы найдем то количество единиц этого товара, которое надо изготовить для достижения безубыточности при такой структуре выпуска изделий.

Данные, используемые для расчетов, вносятся в следующую таблицу:

Наименование товаров (услуг), выпуск которых будет расширяться (осваиваться) с использованием запрашиваемой ссуды	Возможная цена (варианты), руб.	Выпуск (шт.) в:			Условно-переменные расходы на единицу товара (услуги)	Сумма, которая может быть направлена на покрытие
		1-м году	2-м году	3-м году		
1	2	3	4	5	6	7
1						
2						
Справочно: общая сумма условно-постоянных расходов (тыс. руб.) -						

Вот теперь — выяснив все, о чем говорится в предыдущих разделах бизнес-плана — вы можете приступить к составлению последней, весьма важной его части.

КАК ОДАЛЖИВАТЬ ДЕНЬГИ И ПЛАТИТЬ ДОЛГИ

В разделе, который можно назвать «Стратегия финансирования», необходимо изложить ваш план получения средств для создания или расширения вашего предприятия. Первый вопрос здесь, конечно — сколько вообще нужно средств для реализации данного проекта. Вопрос второй — откуда намечается получить эти деньги, в какой форме? И третий вопрос — когда можно ожидать полного возврата вложенных средств и получения инвесторами дохода на них?

Что касается первого вопроса, то ответ на него вытекает из предыдущего раздела бизнес-плана — «Финансового плана». А вот ответ на второй вопрос — тема для особого разговора. Практически здесь *речь должна идти о том, какую долю потребных средств можно и нужно получить в форме кредита, а какую лучше привлечь в виде паевого капитала.* Соотношение этих двух источников финансирования — задача, не имеющая однозначного решения. Слишком уж много факторов здесь влияют на все заинтересованные стороны. Если же попытаться выделить какие-то основные моменты, то они состоят в том, что банкиры обычно стараются сократить свой риск, полагая, что нести его должны, главным образом, владельцы предприятия и инвесторы-акционеры.

Поэтому финансирование через кредиты предпочтительно для проектов, связанных с расширением производства на уже действующих (и действующих успешно) предприятиях. С одной стороны, от таких предприятий банкиры не будут требовать повышения платы за кредит — так как риск вложений здесь не слишком велик, а с другой не составит проблемы найти материальное обеспечение кредитов — в качестве его могут выступить уже имеющиеся активы.

Для проектов же, которые связаны с созданием нового предприятия или реализацией технического новшества, предпочтительным источников финансирования может служить паевой или акционерный капитал.

Наконец, что касается третьего аспекта раздела «Стратегия финансирования» — оценка сроков возврата заемных средств, то это требует проведения и включения в бизнес-план специальных расчетов, дающих возможность определить срок окупаемости вложений.

ЧЕЛОВЕЧЕСТВО - ЭТО БОЛЕЗНЬ ЗЕМЛИ?

Писатель Владимир Солоухин очень любит природу, а человечество считает болезнью Земли, которая ее погубит (Российская газета 17.06.92). В. Солоухин готов к тому, что природа найдет противоядие против нас. Массовую гибель людей вследствие, скажем, нового ледникового периода он считает справедливой. Только подобным способом любимая им природа может спастись от человечества. Мирным путем, по его мнению, «экологическая проблема неразрешима».

Но почему писателю не приходит в голову простая идея о добровольном ограничении рождаемости?

Писатель академик С. Залыгин призывает для спасения цивилизации ограничить потребление и снизить уровень жизни людей, причем желательно до «природности», игнорируя тот факт, что с доисторического (природного) времени уровень жизни возрос меньше, чем в 10 раз, а численность населения — более чем в 500!

А. И. Солженицин «в предвидении близкого перенаселения всей планеты, тогда и нашей страны», обьясняя, как важно «освоить нам дух самоограничений» для того, чтобы смогло «дальше существовать все умножающееся и уплотняющееся человечество», никак не имеет в виду распространить это самоограничение на число детей в семье.

Мощное «зеленое» движение проявляет тенденцию ограничить свободу человека, в первую очередь его свободу выбора, свободу творчества, свободу принимать ту или иную форму собственности. Однако свобода размножения, на алтарь которой предлагается возложить множество других свобод, оставляется «зелеными» неприкосновенной! Возможно, они осознают, что если рост населения сменится депопуляцией, их деятельность окажется ненужной, и они уже не смогут стать новой мировой религией, не смогут навязывать большинству свою точку зрения на мир.

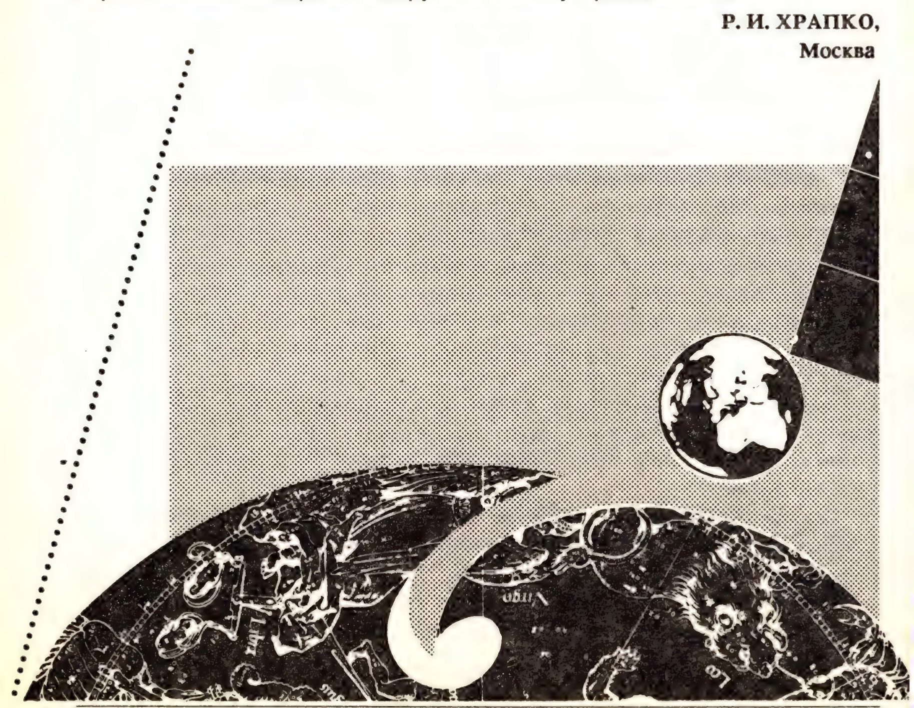
На Всемирной конференции по окружающей среде в Рио-де-Жанейро проявились глубокие противоречия практически по всем обсуждавшимся вопросам, в частности, по отношению к научно-техническому прогрессу: обвинять его в экологическом кризисе или, наоборот, видеть в нем спасителя. Однако участники конференции удивительным образом не касались демографического фактора, разделяя, видимо, религиозный оптимизм в отношении «невидимой руки», которая отрегулирует проблему перенаселения.

Правда, демографы и средства массовой информации обещают нам стабилизацию населения Земли на уровне 11 млрд человек. Эта цифра приведена и в известной статье А. Д. Сахарова «Размышления о прогрессе...». Но почему общее население должно быть именно 11 млрд? Каково происхождение этой цифры? Божественное? Она желанна, или она —

неизбежное зло? Почему ей не дают оценки? Потому что она неизбежна? А может быть, вообще не наше дело — давать оценки, потому что человек не может постигнуть дел, которые делаются под солнцем, и лучшее, что он может, это — утром сеять семя свое и вечером не давать отдыха руке, то есть жить по любимому девизу Л. Н. Толстого: «Делай, что должно, и пусть будет, что будет» (а проблемы размножения и природных ресурсов оставить Провидению)? Но ведь что-то остановит население! Что? Голод, СПИД, война, катастрофа? А может, при численности 11 млрд люди, наконец, догадаются ограничить рождаемость? Но тогда почему такое невозможно при, скажем, 6 млрд? А какая численность населения оптимальна? Каков идеал? Почему о нем не говорят? И не думают? Ведь человечеством управляют идеи.

Удивительно, но наши журналисты не высказывают мысли о связи экологического и экономического кризиса с возросшим населением даже в дискуссионном порядке. В США существует влиятельное объединение за отрицательный рост населения с девизом: «Меньше людей для лучшего мира». Они считают, что любое дело обречено, если население не уменьшается («Any cause is lost cause without a reduction in population»). А у нас монопольно продолжает действовать «социалистический закон народонаселения», пропагандирующий высокую рождаемость.

Р. И. ХРАПКО,
Москва



ВОСТОЧНАЯ ГЕРМАНИЯ СПУСТЯ ДВА С ПОЛОВИНОЙ ГОДА

М. Я. ВОЛЧЕНКО,
кандидат экономических наук,
Институт международных экономических и политических исследований РАН,
Москва

Основу германской объединительной политики кабинета Коля составила концепция трансформации экономики восточных земель, изложенная в Договоре о валютном, экономическом и социальном союзе двух германских государств. Суть этой концепции, предложенной правительством ФРГ, в том, чтобы внедрить на востоке Германии западногерманскую экономическую систему, «социально ориентированное рыночное хозяйство, которое признано обеими сторонами общим экономическим порядком».

В соответствии с Договором за месяц до его вступления в силу (1 июля 1990 г.) парламент (тогда еще ГДР) принял 44 западногерманских закона, регулирующих отношения в экономической и социальной сфере. Во внешнеэкономической деятельности Восточная Германия обязывалась учитывать свою принадлежность к ЕС. Таможенный контроль на границах с Западной Германией был ликвидирован. Договор подчеркивал необходимость поддержания экономических связей с еще существовавшим СЭВ, однако «с учетом реалий валютного и экономического союза двух германских государств». На первом этапе эти реалии означали, что все расчеты со странами СЭВ будут вестись в конвертируемой валюте по курсу германской марки к переводному рублю 2,34:1, курс же марки ГДР к переводному рублю составлял 4,67:1, что усложнило расчеты для контрагентов бывшей ГДР.

На Восточную Германию распространялся западногерманский «соответствующий рыночному хозяйству правовой порядок» регулирования отношений между предпринимателями и наемными работниками, а также система социальных гарантий. Эта система, регулируемая обширным законодательством, — достижение ФРГ. Однако основа существенной социальной защищенности населения этой страны — в высоком уровне развития экономики. В условиях же глубокого кризиса, свертывания производства и непомерно высокого уровня безработицы в восточных землях самая иде-

альная система социальной защиты не способна работать. Ситуацию спасают финансовые вливания Западной Германии.

Главным инструментом присоединения ГДР стал ввод в обращение на ее территории валюты ФРГ. Установлена единая валютная зона, средство платежа, расчетов и сбережений — германская марка, а единственный эмиссионный банк — Германский федеральный банк. Условия пересчета доходов населения в западногерманскую конвертируемую валюту были достаточно привлекательными. Это позволило большинству населения оптимистически оценить свои перспективы в объединенной Германии и способствовало на первых общегерманских выборах (декабрь 1990 г.) победе партий правившей в ФРГ коалиции.

По курсу 1:1 были пересчитаны зарплата, пенсии, стипендии, платежи за аренду, а также определенная сумма сбережений, скажем, для детей до 14 лет — 2 тыс. марок, для возрастной группы от 60 лет и старше — 6 тыс. марок. Пересчет в германские марки обязательств, требований, вкладов на счетах в банках учреждений и предприятий произведен по курсу 2:1, что ослабило их и без того непрочные стартовые позиции при включении в общегерманский рынок.

ХАРАКТЕР ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА

Быстрое включение восточных земель в общегерманский рынок привело к противоположным экономическим результатам на востоке и западе Германии. Валовой внутренний продукт в 1990 г. в Восточной Германии уменьшился на 14,7, в 1991 г. — на 33,9%, а в Западной Германии — возрос на 4,7 и 3,4%. Число занятых в эти годы в Восточной Германии уменьшилось на 10,2 и 19%, в Западной Германии — увеличилось на 2,9 и 2,6%. Восточногерманское население, получившее германские марки, отдало предпочтение западногерманским товарам. Торговые фирмы Западной Германии, используя благоприятную конъюнктуру, поспешили приобрести в собственность или заключить контракты с торговыми предприятиями бывшей ГДР. В результате порвались связи восточногерманских производителей продовольствия и изделий легкой промышленности с торговлей. В этих отраслях быстрее всего свернулось производство. Затем последовал распад СЭВ, разрыв связей восточногерманских машиностроительных предприятий на этом рынке и свертывание производства.

Спад производства в восточных землях повлек быстрый рост безработицы: в 1990 г. было 950 тыс. безработных, а в I квартале 1992 г. — 1,4 млн. (число безработных выросло с 8 до 16,5%). В то же время новый рынок сбыта в восточных землях позволил западногерманским предпринимателям увеличить выпуск продукции и число рабочих мест, занять не только переселенцев и временно работающих из восточных земель, но и уменьшить численность западногерманских безработных с 2 млн до 1,6

млн человек, снизить квоту безработных с 6,7 до 5,9%.

В докладе Германского института экономических исследований (Западный Берлин) ситуация в германской экономике год спустя после объединения охарактеризована так: «Быстрое нивелирование различий в экономических условиях привело к драматическим изменениям. Западногерманская экономика пережила бум, который в последний раз наблюдался 20 лет назад. Экономика Восточной Германии за короткое время пережила такой спад, примера которому нет в истории промышленных стран».

Кризис спровоцировал «шоковый» вариант объединения Германии. По мнению западногерманского экономиста Грулера, быстрое включение бывшей ГДР в экономический порядок ФРГ и господствующие на мировых рынках отношения почти полностью обесценили восточногерманский капитал. С этим тезисом нельзя полностью согласиться. Восточногерманский капитал действительно был обесценен, однако не вследствие поражения в конкурентной борьбе с западногерманским (он в нее и не включался), а в результате того, что был вырван из участия в экономическом союзе стран с менее высоким уровнем экономики (стран СЭВ), где он имел цену. В объединенной Германии, 91% ВВП которой создается в западных землях, этот капитал не нужен.

Кризис экономики восточных земель вызван также разрушением отраслевой структуры экономики, вместо которой должна сформироваться новая, приспособленная к потребностям общегерманского рынка. В первое время после объединения Германии восточногерманский кризис определялся как «трансформационный» (имелась в виду трансформация централизованной плановой системы в рыночную), а сейчас все чаще встречается определение «кризис приспособления».

Многие исследователи считают, что нужен был переходный период, когда сохранялась бы экономическая автономия этих земель, была создана система предпочтений для сбыта продукции их предприятий и ограничений для ввоза западногерманских товаров, чтобы предприятия, имеющие перспективу, смогли внедрить новые технологии и поднять эффективность.

А население само обеспечило бы себе необходимый уровень жизни, вместо того чтобы получать финансовую помощь для выплаты зарплаты и пособий по безработице за счет западногерманских налогоплательщиков.

В 1991 г. финансовые вливания Западной Германии позволят избежать спада уровня жизни населения восточных земель и используются для выплаты зарплаты и пособий по безработице, для предоставления льгот новым восточногерманским предпринимателям и западногерманским инвесторам, для реконструкции коммуникационной инфраструктуры составили — 130,5 млрд марок, в 1992 г. (оценка) — 155 млрд, в том числе из федерального бюджета — соответственно 43,5 и 55 млрд ма-

рок, из Фонда германского единства — 35 и 31,5 млрд.

Сохранение кризисной ситуации, несмотря на большой объем трансфера финансовых средств, не позволяет сбалансировать доходы и расходы госбюджета в восточных землях, хотя огромный дефицит бюджета на востоке Германии не оказывает чрезмерного негативного влияния на финансовую ситуацию в стране в целом. В 1990—1991 гг., когда в восточных землях резко свернулось производство и отчисления в бюджет, дефицит госбюджета в этом регионе по отношению к ВОП возрос с 9,9 до 20%, а в Западной Германии — с 1,2 до 2,2%, в Германии в целом — с 2,6 до 3,4%.

Двухлетние итоги трансформации экономики восточных земель показывают, что попытки кардинально изменить отраслевую структуру экономики, ее внешние связи в короткий срок грозят экономической катастрофой. Для преодоления негативных последствий экономического кризиса в восточных землях Западная Германия должна была за два года «влить» в небольшое экономическое пространство 285 млрд марок и организовать приток крупных инвестиций. В противном случае быстрая переделка экономики восточных земель привела бы к тотальному обнищанию их населения и невозможности заложить основы создания новой отраслевой структуры.

Этот эксперимент должен предостеречь страны Восточной Европы и СНГ, в особенности Россию, располагающую большим экономическим потенциалом, в силу чего она должна обеспечивать подавляющую часть потребностей в потребительских и инвестиционных товарах за счет собственного производства, от поспешной перекройки отраслевой структуры и развала существующих кооперационных связей.

ПРИВАТИЗАЦИЯ

Экономическая ситуация в Восточной Германии не благоприятствует приватизации госпредприятий (разрушена отраслевая структура, разорваны внешние связи, обесценен основной капитал многих отраслей). Но она находится под жестким контролем федерального правительства.

Используя законодательство рыночной экономики, западногерманские реформаторы в высокой степени централизовали управление приватизацией через Опекунское ведомство, главная забота которого — приватизация, санация предприятий, имеющих перспективу, и «щадящее» закрытие утративших рынок сбыта продукции. Оно находится в ведении Министерства финансов, «под правовым контролем» его министра. За решением отраслевых вопросов наблюдают министр экономики и отраслевые министры. В наблюдательных советах крупных предприятий работают чиновники Министерства финансов и Министерства экономики. Статус и компетенцию ведомства определил Закон о реорганизации и приватизации народного имущества (Закон об опеке), принятый вместе с пакетом западногерманских законов накануне

вступления в силу Договора о валютном и экономическом союзе в июне 1990 г.

Опекунское ведомство действует как собственник госпредприятий и других хозяйственных объектов, занесенных в реестр народного хозяйства (находившихся в подчинении центральных органов управления). Приватизации не подлежат объекты водного хозяйства, железнодорожного и общественного городского транспорта и связи.

С вступлением в силу Закона об опеке все комбинаты получили статус акционерных обществ (холдингов), а предприятия — обществ с ограниченной ответственностью. Довольно быстро была проведена коммерциализация госпредприятий, которая не могла помочь их выживанию в ситуации развала внешних связей и вытеснения их с рынка восточных земель западногерманскими фирмами. В этих условиях для большинства предприятий единственной возможностью избежать закрытия, сохранить участок или производственную линию стал поиск западного, в основном западногерманского покупателя. В этом специфика приватизации госсобственности в Восточной Германии.

Западногерманский промышленный и банковский капитал в ходе такой приватизации определяет формирование новой отраслевой структуры экономики восточных земель, приспосабливая ее к своим потребностям (такая ориентация неприемлема для стран Восточной Европы, а тем более России и других стран СНГ, которым придется в основном за счет мобилизации собственных финансовых средств проводить приватизацию и перестраивать структуру производства).

Для ускорения приватизации (привлечения западных покупателей) весной 1991 г. был принят Закон о разукрупнении предприятий, в соответствии с которым к концу I квартала 1992 г. из 8 тыс. комбинатов и предприятий, переданных Опекунскому ведомству, было образовано 11,7 тыс. более мелких предприятий, мастерских, инженерно-конструкторских бюро. Уже в начале 1992 г. была завершена приватизация предприятий розничной торговли, а к середине года приватизировано более 7 тыс. разукрупненных предприятий. Несмотря на необходимость ускорить приватизацию, Опекунское ведомство при заключении сделок купли-продажи прилагает максимум усилий, чтобы обеспечить перспективу приватизируемых предприятий, сохранить возможно больше рабочих мест. Оно руководствуется правилом: «приоритет имеет покупатель, представивший лучшую концепцию развития предприятия, а не тот, кто предложит более высокую цену». Главные критерии оценки концепции развития предприятия: гарантированные на перспективу инвестиции и рабочие места. Так, в результате приватизации 7 тыс. предприятий гарантированы инвестиции 133,6 млрд марок и 1,1 млн рабочих мест. Опекунское ведомство контролирует соблюдение новыми собственниками предприятий этих условий контракта.

Иностранные покупатели приобрели только 347 из 7 тыс. приватизированных предприятий, гарантировав 100 тыс. рабочих мест и 10,8 млрд марок инвестиций. Наиболее активны французские предприниматели, которые гарантировали 2,3 млрд марок инвестиций, а английские и американские фирмы — по 1,5 млрд марок.

Реализуется и такая форма приватизации, когда предприятие выкупают менеджеры (около 1,2 тыс. предприятий, в том числе 600 — в оптовой и розничной торговле и сфере услуг, 170 — в электронике и оптико-механическом производстве).

Довольно медленно, при тщательном разборе обоснованности требований возврата собственности, проходит реприватизация (из 14,9 тыс. требований о восстановлении права собственности удовлетворены только 4,2 тыс.). Быстро были реприватизированы лишь существовавшие в разных отраслях промышленности ГДР до 1972 г. небольшие предприятия с государственным участием.

В ходе реприватизации возникли коллизии между новыми инвесторами, желающими приобрести недвижимость и землю, и прежними собственниками. В связи с этим Конституционный суд ФРГ вынес решение, согласно которому требование о возврате собственности не должно удовлетворяться безусловно: прежние собственники и их наследники получат денежное возмещение, если новый покупатель представит убедительную концепцию развития предприятия. То есть допущено отступление от основополагающего принципа законодательства рыночной экономики о защите прав собственности, ради ускорения решения текущих проблем приватизации.

* * *

Опыт трансформации экономики восточногерманских земель, которые стали небольшой частью одной из наиболее развитых стран с рыночной экономикой и получают крупномасштабную финансовую и технологическую помощь, в целом неприемлем для Восточной Европы, России и других стран СНГ. Однако некоторые организационные и экономические методы внедрений рыночных отношений, в том числе управления приватизацией, заимствовать все же уместно. Поучителен опыт функционирования германской системы социально ориентированного рыночного хозяйства, в которой в большей степени, чем в экономических системах других стран Запада, проявляется направляющая и регулирующая роль государства, в особенности в кризисных ситуациях. Пример этого — разработка и реализация концепции трансформации экономики восточных земель.



К ЧЕМУ ВЕДЕТ ОГРАНИЧЕНИЕ СВОБОДЫ ТОРГОВЛИ

Массовое насилие порождается не личными качествами диктаторов, а отсутствием экономических свобод, базовой из которых является свобода торговли. Показателен пример фашистской Германии. Придя к власти, национал-социалистическая рабочая партия смогла обеспечить определенные социальные гарантии, но за счет ограничения экономических свобод: велась беспощадная борьба с «процентным рабством», партийные органы грубо вмешивались в деятельность предпринимателей, устанавливая госзаказ, диктовался уровень цен и заработной платы. Правда, рынок в Германии не был окончательно разрушен, как, скажем, в Кампучии. Но результат был аналогичным — в стране появились трудовые лагеря, в которых работали не только политические противники, но и те, кто оказался не в русле экономической идеологии режима.

С другой стороны, на Тайване, где в период однопартийной системы политическая оппозиция жестоко подавлялась, но была сохранена свобода торговли, не потребовалось создавать густую сеть трудовых лагерей для нужд хозяйственного строительства. То же самое можно сказать и о Южной Корее, где политическая диктатура, не ограничивая свободу торговли, смогла обойтись без внеэкономического принуждения и добиться немалых успехов в развитии страны.

Анализ зарубежного опыта красноречиво свидетельствует, что богатство народа (а не государства) зависит от условий «кровообращения по артериям и венам» экономического организма страны. Стимулы к добровольному, творческому труду во всем мире одинаковы. Так же как едины и принципы внеэкономического принуждения в странах с нерыночной экономикой, которые имеют своим результатом рабский труд значительной части населения.

Сейчас предлагаются различные программы, авторы которых клянутся в верности экономическим реформам, а по сути предлагают повернуть все назад. Они, видимо, исходят из неверия в то, что россияне смогут решить задачи, которые решили или решают другие народы мира. Они ссылаются на некие мистические причины, национальные особенности, обусловливающие особый путь России, а на самом деле обрекают ее вечно «сидеть за своим забором» и ставят перед угрозой новых массовых репрессий. Поэтому так важно понять, что лишение граждан экономических свобод и передача всех прав хозяйствования государственному аппарату моментально отнимают у человека личную заинтересованность, и государственная машина, лишенная возможности использовать «пряник», начинает беспощадно эксплуатировать «кнут».

А. Б. ТЕРЕХОВ, Москва

ПРОМЫСЛОВАЯ КООПЕРАЦИЯ В СИБИРИ В 20-Е ГОДЫ

А. Г. УГРОВАТОВ,
кандидат исторических наук,
Институт истории СО РАН, Новосибирск

Сибирская мелкая промышленность вышла на дореволюционный уровень, т. е. восстановила объем своего производства, в 1926—1927 гг. Наиболее успешно развивались отрасли, имевшие достаточную сырьевую базу, чаще всего сельскохозяйственную. Мелкое производство обеспечивало в первую очередь крестьянские хозяйства товарами первой необходимости. Крестьяне приобретали примерно 75% необходимой им промышленной продукции у кустарей и ремесленников на рынке.

До прокладки железной дороги почти каждая сибирская семья изготовляла у себя все необходимые предметы домашнего хозяйства. После ее проведения значимость ремесленной и кустарной промышленности даже возросла, поскольку фабрики не могли обеспечить всем необходимым хлынувшие в Сибирь массы переселенцев. Только в Томской и Енисейской губерниях кустарным промыслом было занято около 35,8 тыс. семей.

После окончания гражданской войны из-за разрухи масштабы мелкой промышленности увеличились (рис. 1). Мелкое производство на протяже-

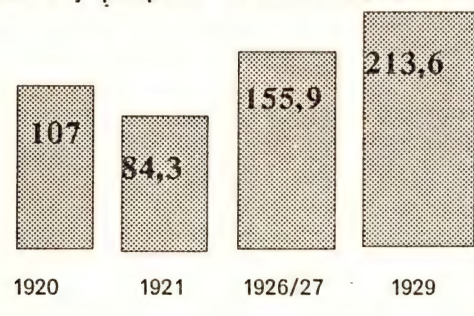


Рис. 1
КОЛИЧЕСТВО КУСТАРЕЙ И ЛИЦ, ЗАНЯТЫХ ПРОМЫСЛАМИ, В СИБИРИ
(по данным переписей, тыс. человек)

нии всех 20-х годов давало половину выпуска промышленной продукции региона.

Об уровне развития и технической оснащенности мелкой и кустарно-ремесленной промышленности можно судить по следующим данным. В сельской местности пользовались механическими двигателями (обычно это были водяные колеса, ветряки и круги, приводимые в движение животными) чуть больше пятой части промыслов. Менее половины всех предприятий находились в специально приспособленном помещении. Остальные кустари работали в тех же помещениях, где проживала семья. Слабое освещение, теснота, низкий потолок, «вентиляция» за счет открытой форточки и двери — таким было в большинстве случаев рабочее место ремесленника.

Частные предприятия с наемными рабочими составляли всего 2,5%. Тем не менее в них было занято в 1925 г. свыше 6,9 тыс. человек, в 1927 г. — 10,7 тыс. и в 1929 г. — 5,1 тыс. Но даже в начале 1930 г. в заведениях крупных кустарей, близких к нэпманам, было занято 1,8 тыс. наемных рабочих. Помимо этого на них работали 1,7 тыс. так называемых «домашников».

В 1926—1927 гг. частный сектор включал в себя 97,1% промысловых заведений, в которых работало 91,5% общего числа лиц, занятых в кустарных промыслах; его валовая продукция составляла 71%. От 50 до 90% продукции девяти видов мелкого производства из 20 на рынке Сибири продавалось частными скупщиками. Рынок сбыта продукции мукомольного, шапочного, овчино-шубного, маслобойного, портновского и некоторых других видов производства контролировался частными скупщиками.

Чаще всего частник-скупщик выступал посредником между кустарем и рынком, являясь организатором производства и сбыта ремесленных изделий, т. е. организовывал домашнюю мануфактуру. Активность частника позволяла ликвидировать нехватку сырья.

Уделом кустарей был тяжелый труд по 12—14 часов, не менее тяжелый быт (место отдыха и работы было одним и тем же), заработки в 25—30 руб. при средней зарплате в крае в 44,8 руб. Производство промышленных товаров практически у всех сочеталось с ведением сельского хозяйства. Только так можно было обеспечить себе средства на

жизнь, и не всегда удавалось определить, какое занятие являлось основным. На кустарей не распространялись советское трудовое законодательство и законы о социальном страховании.

НОВАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА

Во второй половине 20-х годов нэпманы видели в проникновении в мелкую промышленность то пространство экономической жизни края, где они могли получить высокие доходы.

Так, в 1926—1927 гг. обороты частной торговли в Иркутске снизились по сравнению с 1924—1925 гг. на 23,5%. Одновременно обороты частных торговых предприятий, принадлежащих торговцам Розенцвейгу, братьям Шварцам, братьям Бобыкиным, Секу, Трейбегу, Ошеровичу и некоторым другим, возросли в 1925—1926 гг. по сравнению с 1924—1925 гг. на 84,9%, и в 1926—1927 гг. — на 232,3%. Эти фирмы с годовым оборотом по 500 тыс. руб. каждая занимались реализацией продукции местной кустарной промышленности.

Иногда организация сбыта принимала довольно сложные формы. Частник для виду брал патент, позволяющий ему нанимать двух-трех подростков, и организовывал производство продукции силами экономически зависимых от него кустарей-одиночек. Последние работали по его заказу, его инструментами, на его сырье. «Лжекустарь», удачно сбывавший продукцию, и не только в Иркутске, привлекал и сосредотачивал у себя изделия и других ремесленников, хотя и менее зависимых от него, но экономически слабых и не таких изворотливых. Все эти кустари работали формально как самостоятельные хозяева. Они трудились по 15—16 час. в сутки, обычно всей семьей. В Иркутске кустарь-шапочник Арбитман, имея всего двух учеников-подростков, выполнял заказы, которые были под силу не менее 25 наемным рабочим. Вывеска кустаря нужна была такому предпринимателю не только для получения высокой прибыли, но и для уклонения от уплаты налогов и соблюдения трудового законодательства.

Частный капитал стремился проникнуть прежде всего в рентабельные промыслы с быстрым оборотом капитала, дающие наибольшую прибыль при реализации продукции. Так, среди сельских кустарей Сибири зажиточные (кулацкие, по терминологии того периода) элементы составляли: в кожевенном промысле — 38,4%, в мукомольном — 49,1%, в кирпичном — 33,3%. Продукция этих промыслов пользовалась большим спросом на рынке, а производство требовало значительных капиталов.

Благоприятные условия для частного капитала создавала недостаточность кредитования кустарей со стороны госу-

дарственных и кооперативных банков, что заставляло их обращаться за кредитами к частнику. Кредитование кустарей частными лицами составляло 21,1% общей суммы кредитов, а получение задатков под готовые товары — 62,2%.

КООПЕРАЦИЯ: УСПЕХИ И НЕУДАЧИ

Первые попытки объединить кустарей «сверху» не увенчались успехом. Образовавшиеся в 1920 г. Губкустпромы, а затем Сибкустпромы из-за недостатка оборотных средств и отсутствия крепких промысловых артелей были решением Сибревкома ликвидированы. В конце 1923 г. в Сибири создается контора Всероссийского союза кустарно-промысловой кооперации. Однако в связи с финансовыми трудностями и сложностью создания, развития и объединения сети кустарных кооперативов в феврале 1925 г. Сибирская контора была ликвидирована. Объединявшиеся ею 40 артелей остались без всякой поддержки.

Начальный этап развития промысловой кооперации характеризовался неустойчивостью кооперативов. В артели было вовлечено сравнительно немного и ремесленников. Так, на 1 октября 1924 г. в крае насчитывалось 196 кооперативов с 3,7 тыс. членов. Но они часто распадались, наблюдались большая текучесть кустарей и фиктивный характер кооперативных организаций. Так, в 1926 г. в промкооперации нэпманские элементы составляли 3,7%, неимущие — 66,5%.

Постановления советского правительства 1925 г. предоставили промысловой кооперации большие налоговые и правовые льготы. В среде кустарей возникло стремление к кооперированию «снизу».

В течение 1925 г. в Сибирском крае возникло четыре окружных кустарно-промысловых союза: Новониколаевский, Томский, Барнаульский и Красноярский, которые объединяли в момент своей организации 49 артелей с 1372 кустарями. За 1926—1928 гг. в крае было организовано еще восемь окружных кустарно-промысловых союзов: Иркутский, Кузнецкий, Канский, Бийский, Ачинский, Каменский, Омский и Минусинский. На 1 апреля 1928 г. 12 союзов Сибирской промкооперации объединяли 555 первичных кооперативов и 16,4 тыс. кооперативов кустарей. Однако собственного краевого оперативно-хозяйственного центра сибирская промкооперация не имела, а руково-

дить ею из Москвы было затруднительно. Так, за 2 года Всероссийский союз промысловой кооперации (Всекоппромсоюз) выделил сибирским промсоюзам средств меньше, чем одной Павловской артели Средне-Волжского края.

Президиум Сибкрайсовнархоза 1 июня 1928 г. принял постановление, в котором признал необходимым создание краевого хозяйственного центра промкооперации, и обратился в правление Всекоппромсоюза с просьбой об его организации 19 июня 1928 г. Всекоппромсоюз дал согласие на создание краевого союза промкооперации с функциями организационного и хозяйственного обслуживания промсоюзов Сибири.

Созванное в сентябре 1928 г. собрание уполномоченных завершилось созданием Сибирского краевого союза кустарно-промысловой кооперации (Сибпромсоюза), правление которого приступило к работе 1 октября 1928 г. В сентябре 1928 г. Совнарком СССР утвердил решение о создании Всесоюзного Совета республиканских центров промысловой кооперации (Всекоппромсовета). В его состав вошло девять республиканских союзов промысловой кооперации, в том числе Всекоппромсоюз.

Но созданием системы сибирской промкооперации только начиналась сложная работа по организационно-хозяйственному укреплению кооперации. В действиях хозяйственных и государственных руководителей края сквозило непонимание роли промкооперации в экономической жизни страны, кооперативы не включались в план снабжения сырьем и полуфабрикатами, артелям не хватало средств, сырья, техники, им поставляли сырье более низкого качества и по ценам более высоким, чем частник, в то же время закупали кустарную продукцию по низким ценам.

Неблагоприятные условия снабжения и сбыта увеличивали себестоимость продукции промысловых артелей и вынуждали их прибегать к посредничеству частника. Так, в 1926 г. барнаульский промсоюз заготовил через частных посредников 41% необходимого сырья, артели в Красноярском округе обеспечивались сырьем от государственных организаций и потребительской кооперации лишь на 30—35% их потребностей. Томский промсоюз сбыл с помощью частных скупщиков 39% всей продукции.

Не соответствовали нуждам промкооперации суммы и сроки банковских кредитов. В 1926 г. барнаульский союз получил лишь 64% необходимых ему средств, Томский — 46%, Новосибирский — 70%. Недостаток у промкооперации собственных средств, составлявших в среднем в союзах 10%, а в низовой сети — 24% к балансу, приводил к задержке выдачи союзами средств для рентабельных артелей и зарплаты кустарей.

Тяжелое финансовое положение промкооперации отражалось на членах артелей. Их рабочий день целиком зависел от загруженности кооперативов. Когда было сырье, он длился не меньше 10 часов (в 1926—1927 гг., по данным Барнаульского союза, он длился даже 12—14 часов). Даже в начале 1929 г. 10-часовой рабочий день сохранился еще в 27% кооперативов, главным образом мелких. Заработок кустаря в 1927 г. составлял 43 руб. при среднем в крае в 50,2 руб. Промысловая кооперация объединяла в 1925 г. только 15% кооперативов. 451 артель не входила в систему союзов, предпочитая вести производственную деятельность самостоятельно. Это были так называемые «дикие» кооперативы: обычно небольшие, часто существовавшие недолго и служившие прикрытием нелегальной деятельности. Их организовывали бывшие предприниматели и торговцы, чтобы использовать государственные льготы для кооперативов.

В Омске 7,4% лиц, прекративших мелкую торговую деятельность в 1927—1929 гг., стали заниматься кустарными промыслами, 7,1% вступили в промысловые артели; 13,5% перешли в государственные и кооперативные предприятия. Аналогичная картина наблюдалась в Каменском и Барнаульском округах. В кооперативах Томска 2,5% членов были лишены избирательных прав, а у 5% даже в 1929 г. социальное положение оставалось неясным. В эти годы в промысловую кооперацию Иркутского округа влилось не менее 150 тыс. руб. частного капитала.

Газеты и журналы в 1928—1930 гг. полны сообщениями об удачных случаях обхода частниками новых законов, в частности о налогах, и проникновении в промкооперацию. Так, в Барнауле в 1928—1929 гг. бывший владелец частной табачной фабрики Яблонский возглавлял кооператив, который по сути стал его предприятием. Там же артелью «Табачник» руководили три бывших владельца махорочного производства. То же можно сказать о кооперативе «Колбасник». Его руководство состояло из бывших предпринимателей. В артели «Просвет» всеми делами заправляли бывшие торговцы Степин и Пискунов.

Бурную деятельность частный капитал развернул в Иркутском округе. Под вывеской пимокатного кооператива «Волга» скрылись группы частных предпринимателей во главе с бывшим владельцем фабрики Комаровым. Последний, став председателем артели, сдал ей в аренду свой инвентарь и вложил в производство капитал. Артельщики оказались фактически на положении наемных рабочих. Их рабочий день длился 14 часов, охрана труда отсутствовала. В аналогичном положении пребывали и члены кооператива «Мельник», руководили которым бывший владелец мельницы, два его сына и зять. Некто Быстров до 1926 г. имел собственную хорошо оборудованную конфетную фабрику. В результате конкуренции и усиления налогового пресса он был вынужден закрыть свое предприятие, организовав через некоторое время артель «Пищевкус». В ее правление, кроме Быстрова, вошла его жена, частники Василенко с женой и Смародумов. Все они, не участвуя непосредственно в производстве, получали высокие ставки. В кооперативе «Карамельщик» предприниматели Кац и Фромберг сдали в работу за проценты свои машины и инвентарь. Когда артель испытывала финансовые затруднения, Фромберг передавал ей крупные суммы под кабальные проценты. В шапочно-фуражечные кооперативы частники вложили 35 тыс. руб. По материалам обследования, 21 артель из 31 оказались под сильным влиянием частного капитала. Часть из них полностью зависела от предпринимателя, являясь фактически его предприятием, другие служили источником обильных накоплений для спекулянтов.

Подобная деятельность частного капитала наблюдалась практически по всей территории Сибирского края. В Томске бывший крупный рыботорговец Павлов сдал помещение и инвентарь артели «Сибирский балычник» (консервное производство) и взимал арендную плату в сумме 120 руб. в месяц. Аренда никакими документами не подтверждалась. Хозяин мог в любое время лишить кооператив помещения и инвентаря без каких-либо последствий для себя. В том же Томске Мануйлов и Беляев финансировали артель «Печатник», вложив в нее 11,6 тыс. руб., и регулярно получая проценты с этой суммы. Они также использовали типографию артели для реализации своих материалов. В Омске в первом промыслово-кредитном товариществе образовалась группа предпринимателей.

Правление кооператива под видом открытия артельных мастерских давало возможность этим частникам свободно торговать продукцией мастерских, снабжая их бесплатно патентами. Члены этой «артели», работавшие в кооперативе, не являлись даже членами товарищества и фактически были наемными рабочими. В Мариинске мукомольная артель «Турбина» состояла из бывших хозяев национализированных мельниц. Они установили паевой взнос в 200 руб., закрыв дорогу в кооператив малоимущим. Последних брали на работу исключительно по найму и платили гроши. В Красноярске бывший белогвардейский офицер Зуев и владелец крупнейшего в городе предприятия по производству колбасных изделий Червинекин организовали лжекооператив. Головка артели получала зарплату, в 2—3 раза превышающую заработок ос-

тальных членов кооператива. Надлежащего учета сырья и готовой продукции в артели не было, что позволило главарям разворовать 10 тыс. руб. В Новосибирском округе кулак Кожевников, имевший пимокатную мастерскую с двадцатью рабочими, летом 1927 г. организовал артель, которой обещал передать машины и инвентарь. Артель была утверждена, а Кожевников избран председателем с окладом в 300 руб. в месяц; зарплата же остальных артельщиков была в 4—5 раз ниже.

Чтобы стимулировать объединение мелких производителей укрепить промысловую кооперацию, ликвидировать влияние нэпманов в мелкой и кустарно-ремесленной промышленности, правительство обязывало хозяйственные органы обеспечить преимущества кооперативным объединениям в выдаче заказов, подборе помещений, приобретении инвентаря и инструментов, а также авансировать кооперативы при выдаче государственных заказов. Наряду с экономическими государство широко использовало и административные меры. Так, по вышеперечисленным фактам проникновения частного капитала в промкооперацию возбуждались уголовные дела, заканчивавшиеся судом над нэпманами. Сами артели преобразовывались, либо ликвидировались.

К концу 1926—1927 гг. наметился перелом в отношении местных хозяйственных организаций к промкооперации (особенно снабжение ее сырьем и сбыт кустарной продукции) (рис.2).

Увеличение планового снабжения промкооперации сырьем и полуфабрикатами и организация сбыта ее продукции привели к резкому сокращению доли частных скупщиков и торговцев в товарных оборотах промсоюзов: по снабжению — с 10,9% в 1926—1927 гг. до 2,1% в 1927—1928 гг., по сбыту — с 12,3% до 2,6%. Увеличилось го-

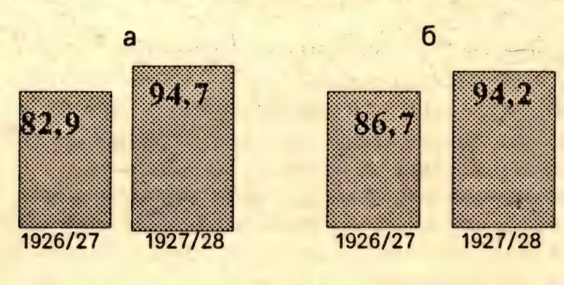


Рис. 2
УДЕЛЬНЫЙ ВЕС ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ И КООПЕРАЦИИ В ЗАГОТОВКАХ (а) И СБЫТЕ (б) ИЗДЕЛИЙ ПРОМКООПЕРАЦИИ, %

сударственное финансирование сибирской промкооперации. Однако единственной формой банковского кредитования оставался краткосрочный коммерческий кредит, не соответствовавший длительному производственному циклу большинства промыслов. Поэтому Сибирский крайисполком распорядился в январе 1928 г. ввести долгосрочное и производственно-целевое кредитование промкооперации. Кредиты сибирским промкооперативам возросли в 7,5 раза — с 0,8 млн руб. в 1927—1928 гг. до 6 млн в 1928—1929 гг. Причем целевые кредиты на развитие производства достигли 2,3 млн руб., что составляло около 38% общей суммы государственного кредитования.

Правления окружных союзов усиливают работу по сбору паевых взносов. В октябре 1927 г. средняя сумма собранного паевого капитала на одного кооператора в сибирской промкооперации составляла 37 руб. (на 10 руб. больше, чем в среднем по РСФСР). В начале 1928 г. средний пай был увеличен до полуторамесячного заработка кооперативного кустаря. Несмотря на некоторое снижение средней суммы собранного паевого капитала на одного артельщика к концу 1928 г. на 2,5 руб. (вследствие быстрого роста числа кооперативных кустарей и ремесленников), общая сумма паевого капитала увеличилась с 0,3 млн руб. в 1926—1927 гг. до 1,6 млн в конце 1928—1929 гг., или в 5 раз. Рост паевого капитала и прибылей, снижение общеторговых расходов привели к значительному росту собственных средств сибирской промкооперации — с 0,7 млн руб. в 1926—1927 гг. до 7,8 млн в 1928—1929 гг.

Увеличению неделимых фондов промкооперации способствовала передача в ее распоряжение государственного производственного оборудования и бездействующих предприятий, начатая в Сибири по решению местных властей весной 1927 г., еще до принятия правительственного решения.

В Барнаульском округе местному промсоюзу было передано в 1927—1928 гг. на льготных условиях пять кустарных заводов и мастерских общей стоимостью 35 тыс. руб. В Томском округе промкооперация приобрела два кожевенных завода в рассрочку с беспроцентным погашением в течение восьми лет. За 1927—1928 гг. сибирской промкооперации было передано 28 государственных предприятий, а к концу 1929 г. промсоюзы Сибири получили 33 различных предприятия общей стоимостью 1,4 млн руб., 13 из них были переданы безвозвратно. В 1928 г. осуществляется частичная реконструкция старых и строительство новых предприятий.

По данным девяти окружных промсоюзов из тринадцати, капиталовложения в строительство и реконструкцию предприятий сибпромкооперации в 1928—1929 гг. составляли 0,9 млн руб., 71% этой суммы был затрачен на строительство новых предприятий и приобретение оборудования. Промкооперация строила 18 новых предприятий, а десятки кустарных мастерских были реконструированы или получили новое оборудование.

Меняются условия работы «диких» артелей. Основная их часть в 1927—1928 гг. была вовлечена в промысловые союзы. Удельный вес «диких» артелей в общем числе кустарных объединений сократился в октябре 1928 до 22,6%, против 36,6% в 1926 г., но по-прежнему оставался значительным.

МАССОВЫЕ ЧИСТКИ

В 1928—1929 гг. «дикие» артели в большинстве своем превратились в лжекооперацию — одну из основных форм нелегальной деятельности частного капитала. В январе 1928 г. краевое руководство приняло решение провести массовое обследование «диких» артелей, вовлечь в промкооперацию объединения, не связанные с частным капиталом, и принять меры к ликвидации лжекооперативов. Из обследованных к началу 1929 г. 144 «диких» артелей 26 (18%) комиссии признали лжекооперативными и распустили, 29 (20%) кооперативов вступили в промсоюзы. В некоторых были переизбраны правления, а нэпманские элементы исключены. Остальные «дикие» артели распались еще до проверки.

В 1928 г., во время чистки «диких» артелей, началась проверка кооперативов, входящих в состав промысловых союзов. Принятые меры помогали выявить и ликвидировать в низовой сети промкооперации Сибири 10 лжекооперативов и выдворить из артелей 970 бывших торговцев, предпринимателей и кулаков. По предварительным данным Сибпромсоюза, к 1929 г. доля кулацко-нэпманских элементов в общем числе членов промкооперации доходила в отдельных союзах до 10—11%. Поэтому 28 декабря 1928 г. Совнарком СССР принимает постановление «О мерах борьбы с «лжекооперативами», в котором давалось определение «лжекооператива» и предлагалось привлекать организаторов «лжеартелей» к уголовной ответственности.

Руководство Сибирского края сравнительно быстро откликнулось широкими проверками и чистками промкооперативов осенью 1929 г. Так, в Новосибирском округе комиссии исключили из артелей 422 чел., или 13,2% проверяемых.

Всего, по данным 11 окружных промысловых союзов, из артелей было изгнано 10,3% общего количества кооператоров. Среди исключенных нэпманы и кулаки составляли 55%, лишенные избирательных прав — 9,8%, преступники-расхитители кооперативного имущества и вредители — 7,7%, служители религиозных культов — 1,2%, прогульщики и пьяницы — 25,8%.

В ряде округов проводимым мероприятиям было оказано сопротивление, выразившееся в затягивании сроков проверки социального состава промкооперации. Так, в Ачинском округе до 1 апреля 1930 г. чистку прошла примерно половина артелей, в Бийском округе — треть, в Красноярском — всего 15%. Срок проведения проверки продлевается, и вновь созданные комиссии исключают из 432 кооперативов еще 1,9 тыс. человек, или более 10% проверяемых. На 1 октября 1930 г. удельный вес «капиталистических элементов» среди членов артелей не превышал 0,4%, против 2,4% на 1 октября 1929 г.

Удельный вес исключенных «кулаков» достигал 14—17% артельщиков. В разряд «социально-чуждых», подлежащих исключению из кооператива, попадали и кустари-середняки, и даже бедняки. В Иркутском промсоюзе после первого месяца чистки правление получило 86 жалоб. 14,2% вычищенных были восстановлены в правах как необоснованно исключенные.

Изменение социального состава промысловых кооперативов происходит и за счет вовлечения в сельские артели бедноты и батрачества, а в городах — рабочих-безработных. В 1926—1927 гг. во всех сибирских промсоюзах была введена рассрочка внесения пая для бедноты и батраков. Выделялись средства из специального фонда кооперирования бедноты. В эти же годы сибпромкооперация передала в фонд кредитования бедноты 830 тыс. руб. За счет этих средств получили возможность вступить в кооперативы 3 тыс. чел. В 1928 г. началась передача промкооперации коллективов безработных, числящихся при биржах труда. К середине 1929 г. в состав промсоюзов вошли 19 коллективов

с 600 рабочими, и еще 300 рабочих артели кооперировались непосредственно сами.

В 1929 г. в Сибири прошла отчетно-перевыборная кампания в промкооперации под лозунгом беспощадной чистки выборных органов от чуждых элементов. В результате перевыборов значительно изменился социальный и партийный состав правлений артелей. Рабочая прослойка выросла с 25,7 до 39,2%, батраков и бедняков в правлениях сельских кооперативов — с 62,4 до 80%. Процент коммунистов в выборных органах артелей в 1929 г. равнялся 18,7, против 11,3 в 1928 г. Но из состава правлений исключались порой умелые администраторы и организаторы производства, рушились связи, временно снижалось производство.

Для преодоления возникших трудностей, а также создания барьеров на пути проникновения частного капитала в промкооперацию на руководящую работу в промсоюзах и артелях выдвигались рядовые кустари-активисты, особенно из бедноты.

* * *

Общий подъем промысловой кооперации сопровождался заметным улучшением материального положения кооператоров. В 1929 г. средняя зарплата членов промкооперации края достигла 51,1 руб. Заработная плата артельщиков, работавших в общих мастерских, была на 10% выше, чем у членов промкооперации, работавших на дому, и составила 92,5% среднего заработка промышленных рабочих края. Доход некооперированных кустарей и ремесленников составлял 60—70% заработков членов артелей. Внедрение планового снабжения сырьем и укрепление материальной базы промкооперации позволили упорядочить и сократить рабочий день в артелях. В 1929 г. в 40% артелей, охватывающих до 70% кооператоров, был введен 8-часовой рабочий день.

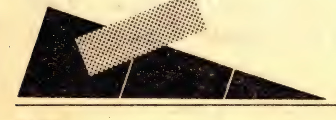
К концу 1929 г. в систему Сибпромсоюза входили 14 окружных и межрайонных кустарно-промысловых союзов, объединявших 971 промкооператив и 36 тыс. кооператоров. Выросшая и окрепшая промкооперация давала реальные доходы мелким промышленным производителям и стала притягательным центром для тысяч кустарей и ремесленников.

Основной формой объединения кустарей в Сибири были производственные и смешанные кустарно-промысловые артели, составлявшие в конце 1929 г. 90% всех первичных промкооперативов. Простейшие формы объединения значительного распространения не получили. Система Сибпромсоюза имела только 49 трудовых артелей, 12 сбыто-снабженческих товариществ и 27 промыслово-кредитных кооперативов.

Больших успехов сибирская промкооперация добилась в деле строительства производственных помещений. На 1 октября 1929 г. 78,5% членов сибпромкооперации работали в общих мастерских, тогда как по всей системе Всекоппромсоюза — только 31,2% кооператоров.

В начале первой пятилетки промысловая кооперация превратилась в важную составную часть промышленности края. Валовая продукция промкооперации увеличилась с 0,7 млн руб. в 1925—1926 гг. до 49 млн руб. в 1928—1929 гг., т. е. в 70 раз, и составила 26,7% всей валовой продукции мелкой промышленности края. Промкооперация снабжала государственную промышленность продуктами лесохимии, лесоматериалами и строительными материалами и, в свою очередь, получала у нее сырье для своего производства; была достигнута смычка между крупной государственной промышленностью и промкооперацией и создание единого промышленного организма на основе коллективной собственности.

С развитием промкооперации стало возможно полнее использовать преимущества, которые получали мелкие производители, работая на кооперативных началах: плановое снабжение сырьем и организованный сбыт готовой продукции, более стабильную заработную плату, 8-часовой рабочий день, замену ручного машинным, более производительным трудом. Экономика края получила мобильные предприятия, быстро реагировавшие на изменение спроса и предложения на рынке и этим повышавшие свои доходы. Авторитет промысловой кооперации в глазах кустарей и ремесленников постоянно возрастал, что создавало благоприятные условия для усиления производственного кооперирования.



ПУТЬ МЕНЕДЖЕРА

Ли ЯКОККА

ПРИДВОРНЫЕ ИНТРИГИ

До того как Якокка стал президентом, Генри Форд был для него, естественно, довольно далекой фигурой. И вот теперь, когда его кабинет стал находиться рядом с кабинетом Форда, Якокка, наконец, начал разбираться в характере шефа.

Так называемый «Стеклянный дом», штаб-квартира компании Форда, напоминал королевский дворец, в котором безраздельно царствовал Генри. Как только он входил в здание, повсюду распространялся шепот: король прибыл... Менеджеры слонялись по коридорам в надежде как бы нечаянно с ним встретиться. Если им везло, Форд мог их заметить и поздороваться, иногда даже перекинуться несколькими словами.

Как только Генри появлялся на заседании, атмосфера сразу же резко менялась. В его руках были жизнь и смерть каждого. Он мог внезапно провозгласить решение: «Обезглавить его» — и часто поступал соответственно. Без всякого обсуждения очередная многообещающая карьера в компании «Форд» терпела крах.

Такое деспотическое употребление власти не было просто чертой характера. Философия управления Генри Форда состояла в том, чтобы не давать человеку, который работает на него, чувствовать себя слишком комфортно и действовать по своему усмотрению. Надо поступать наперекор его желаниям, поддерживать у подчиненных чувство тревоги и неуверенности...

Но почему председатель правления «Форд моторс», один из самых могущественных людей в мире, вел себя как капризный ребенок? По мнению Ли Якокки, потому в немалой степени, что Генри Форду за всю его жизнь не приходилось работать во имя чего бы то ни было. Это горький

Продолжение. Начало см: ЭКО, 1992. №10—11, 1993. № 1.

удел богатых детей, которым состояние достается в наследство. Они шагают по жизни, окруженные роскошью, и раздумывают только над тем, кем они станут, когда их папаша покинет сей мир. Никто никогда не скажет им правды. Они слышат лишь то, что хотят услышать.

Видимо, Генри Форд II, внук основателя «Форд мотор компани», прожил жизнь в тревоге, а не завалит ли он свое дело. Может быть, именно поэтому он, как казалось Якокке, всегда испытывал чувство страха, всегда был настороже, опасаясь дворцовых переворотов. Увидев в коридоре двух служащих за беседой, он сразу же проникался подозрением , не замышляется ли заговор?

Не правда ли, эта ситуация хорошо знакома и нашим менеджерам? Придворные интриги, если они поощряются первым лицом, способны любого довести до инфаркта. В связи с этим хочется спросить директоров и наших молодых президентов: вы не замечали, кто сидит в ваших приемных — ваш помощник или теневой руководитель предприятия? Ради чего этот человек там находится: чтобы организовать ваш труд или отбить охоту даже у заместителей заходить к вам по делам? Поистине эти дамы напоминают фурий и не особенно скрывают свое отношение к тому или иному работнику. И если вы терпите это, личина фурии из вашей приемной — ваше истинное лицо. Но это, так сказать, к слову. А отношения Ли Якокки с шефом становились все более напряженными.

Даже в первые годы между ними обнаруживались разногласия. Якокка старался их сгладить, уладить серьезные споры лично с Генри, если тот его внимательно выслушивал. Но президент не мог позволить себе тратить энергию на мелкие споры. Надо было думать о главном в деятельности корпорации. Каково будет положение фирмы через пять лет? На какие важнейшие тенденции в отрасли и экономике в целом следует обратить внимание?

После арабо-израильской войны 1973 г. и последовавшего за этим нефтяного кризиса ответы на эти вопросы обозначились совершенно четко. Мир перевернулся, и надлежало реагировать на это немедленно. Императивом будущего, считал Якокка, станут малогабаритные, экономичные переднеприводные автомобили. Чтобы это предвидеть, требовалось лишь внимательно вчитаться в статистику продаж

за 1974 г., который оказался для Детройта провальным. Сбыт сократился на полтора миллиона машин. Продажи компании «Форд» снизились на полмиллиона. Большая часть малогабаритных автомобилей приходилась на долю японцев, и покупали их очень активно.

Переключение на производство малогабаритных машин было в США делом дорогим. Однако иногда не остается другого выбора, как идти на крупные капиталовложения. «Дженерал моторс» расходовала миллиарды долларов, чтобы уменьшить габариты своих автомобилей. Даже корпорация «Крайслер» вложила небольшое состояние в создание экономичных по расходу горючего моделей. Но для Генри малогабаритные автомобили означали конец света: «Мини-автомобили — это мини-прибыли».

Конечно, от малогабаритных автомобилей в США большую прибыль получить нельзя. Однако отсюда не следует, что их не надо производить. Фирма была обязана обеспечить благосостояние дилеров. Если бы не поставлялись малогабаритные автомобили, которых жаждал покупатель, они покинули бы компанию и перешли к японским фирмам «Хонда» и «Тоета», предлагавшим такие машины.

Жизнь требовала, чтобы автомобильные компании удовлетворяли спрос на более дешевые автомобили. Дефицит горючего подгонял решение вопроса.

Якокка настаивал, чтобы компания начала производство малогабаритного автомобиля с передним приводом, во всяком случае, в Западной Европе, поскольку там горючее было намного дороже и дороги уже. Генри признал, что здравый смысл оправдывал это. Всего лишь за тысячу дней была создана совершенно новая модель «Фиеста» — очень маленькая машина с передним приводом и двигателем поперечного расположения. Это был потрясающий автомобиль, Якокка понял, что он будет иметь большой успех на рынке.

Но на протяжении двух десятков лет «крохоборы» в фирме «Форд» объясняли, почему никогда не следует затевать производство такой модели. И теперь даже высшие менеджеры европейского отделения выступили против «Фиесты», доказывая, что это большой риск, так как «Фиесту» никто не купит, и если даже ее станут покупать, она все равно не принесет прибыли.

Однако Якокка был убежден в том, что «Фиесту» надо отстаивать. Он отправился в кабинет Генри и потребовал утвердить свое предложение. «Подумайте только, — сказал он, — представители фирмы в Западной Европе не хотят выпускать этот автомобиль! Вам придется поддержать меня. Я не могу допустить такого же колебания, какое вы проявили в отношении «Эдсела». Если вы не со мною всей душой, давайте просто забудем об этом деле».

Генри сообразил, что к чему. Он дал согласие израсходовать один миллиард долларов на производство «Фиесты». И хорошо сделал, поскольку «Фиеста» оказалась большой удачей для фирмы. Она помогла компании удержать позиции в Европе. Вместе с Хэлом Сперлихом, занимающимся планированием ассортимента изделий, Якокка поднял вопрос о производстве «Фиесты» в США в качестве модели 1979 года. В компании знали об увеличении японского импорта и о том, что в «Дженерал моторс» уже далеко продвинулись с разработкой переднеприводных моделей. «Крайслер» готовился выпустить модели «Омни» и «Хорайзн», а компании «Форд» нечего было предложить покупателям.

«Фиеста» была чересчур мала для американского рынка. Поэтому Якокка и Сперлих решили ее модифицировать, расширив кузов. Эта модель была названа «Летающая Фиеста» или «Вулф» («Волк»).

К этому времени, однако, сочетание более выгодных позиций японских автомобильных компаний с невероятно высокими ставками заработной платы в США обусловило почти полную невозможность для американской компании строить конкурентоспособные малогабаритные автомобили. Потребовалось бы затратить 500 млн дол. только на строительство новых заводов для производства четырехцилиндровых двигателей и соответствующих коробок передач. А Генри не хотел идти на риск, связанный с такими затратами.

Но Якокка и Сперлих с головой влезли в этот проект и не намеревались отказываться от него без борьбы. Надо было изыскать какой-то способ построить модель «Вулф» и сделать ее прибыльной.

При очередном посещении Японии Ли провел совещание с высшими управляющими фирмы «Хонда». В то время «Хонда» ограничилась производством мотоциклов, но рас-

полагала техникой для выпуска небольших двигателей и была кровно заинтересована в сделках с «Форд Моторс».

У Якокки сложились отличные отношения с владельцем фирмы. Перед отбытием Якокки из Токио они разработали условия сделки. «Хонда» должна была поставлять в год 300 тысяч силовых агрегатов по цене 711 дол. каждый. Это была фантастическая возможность — получать за 711 дол. трансмиссию и двигатель в едином блоке, который можно было сразу установить на любую модель автомобиля.

По возвращении из Японии Ли был, что называется, на седьмом небе. «Вулф» просто не мог потерпеть неудачу. Ему была уготовлена блестящая судьба «Мустанга». Уже был собран черно-желтый, неотразимый, по мнению Ли, опытный образец.

Однако Генри сразу отверг сделку с «Хондой». «Ни один автомобиль с моим именем на капоте, — сказал он, — не сойдет с конвейера с японским двигателем». И это было концом выдающегося шанса...

Генри мог не любить японцев, но от Европы он был без ума. Он часто поговаривал, что переедет туда после своей отставки. Вот почему удача Ли с «Фиестой» могла стать последним «гвоздем, забитым в его гроб». Успехи Ли в Америке ничем не грозили Генри. Но Западная Европа была его царством. Когда Якокку стали встречать аплодисментами в великолепных залах на старом континенте, Генри забеспокоился. Открыто он этого никогда не говорил, но некоторые регионы были, безусловно, запретными зонами. Одной из таких запретных зон была Западная Европа.

Другая — Уолл-стрит. В 1973 и начале 1974 г. компания стала загребать кучу денег, несмотря на нефтяной кризис. Ее высшие управляющие отправились в Нью-Йорк, чтобы выступить перед группой из сотни крупнейших банкиров и биржевых экспертов. Генри был против таких встреч, он часто повторял, что не хочет навязывать им свои акции. Но все акционерные компании регулярно проводили такие встречи с представителями финансового мира. Это повседневная практика бизнеса. На этой встрече он выступил явно неудачно.

Эд Ланди, главный финансовый менеджер, наклонился к Ли и попросил его выступить, чтобы сгладить впечатление. Ли так и сделал, но его речь, по-видимому, была началом конца.

На следующее утро Генри вызвал его к себе. «Вы слишком много говорите с людьми, посторонними для компании», — сказал он. Подразумевалось, что Якокке достаточно беседовать с дилерами и поставщиками, но не совать свой нос на Уолл-стрит, поскольку там могут подумать, что компанией руководит он, а это было явно не по душе Генри. Поэтому были отменены уже намеченные аналогичные встречи в Чикаго и Сан-Франциско. «Вот так! — сказал Генри. — Больше мы этого никогда не сделаем. За пределами фирмы никаких выступлений, сообщающих всем на свете, что именно мы намерены делать».

Генри не имел ничего против публичных выступлений Якокки, но лишь в том случае, если они ограничивались характеристикой продукции. Когда на обложке «Нью-Йорк таймс мэгэзин» было помещено фото Якокки, он послал тому телеграмму с поздравлением в Рим. Но если Ли хвалили в кругах, которые Генри считал своей сферой влияния, он не мог с этим мириться. По мнению Ли Якокки, Генри Форд не чувствовал себя ответственным перед кем бы то ни было. В компании акционерного типа председатель совета директоров несет моральную ответственность перед своими рабочими, служащими и держателями акций и юридическую — перед советом директоров. Но Генри всегда удавалось поступать по своему усмотрению, не особенно считаясь с мнением членов совета. «Форд мотор компани» превратилась в корпорацию в 1956 г., но Генри не признавал этой перемены. В его представлении он занимал такое же положение, как и его дед Генри Форд, «владелец». Он считал, что компания является его личной собственностью, которой он может распоряжаться по своему усмотрению. Что касается совета директоров, то Генри больше, чем любой другой из высшего эшелона корпоративного руководства, обращался с его членами пренебрежительно и держал их в тени. Это подкреплялось еще и тем обстоятельством, что Генри и его семья, располагая лишь 12% акций фирмы, владели 40% голосов на собраниях акционеров.

Но таким было отношение Генри вообще к жизни. Однажды между Якоккой и Фордом состоялся такой разговор:

— Вы платите какой-нибудь подоходный налог?

— Вы шутите? — ответил Якокка. — Конечно!

Нравилось ему это или нет, но он платил 50% со всех своих доходов.

— А я обеспокоен, — сказал Генри. — В этом году я вношу налог в сумме 11 тыс. долларов. Впервые за шесть последних лет мне вообще приходится платить налог.

— Генри, — спросил Ли, — как это вам удается?

— Мои юристы все это улаживают, — ответил тот.

— Генри, — обратился к нему Якокка, — я не против использования любых лазеек, которые правительство оставляет нам для сокращения суммы налоговых платежей. Но те парни, которые работают на наших заводах, платят почти столько же, сколько и вы! Не кажется ли вам, что следует вносить и свою лепту? А как же быть с расходами на национальную оборону? А где же брать средства на содержание армии и ВВС?

За все годы совместной работы Ли не видел, чтобы Генри Форд заплатил хоть пенни из собственного кармана. Впоследствии группа акционеров предъявила Генри Форду обвинение в том, что он использовал средства корпорации на покрытие личных расходов. Например, во время поездок в Лондон он жил в собственном доме, но неизменно представлял компании счета для оплаты проживания в гостинице.

Форду предъявлялось еще одно обвинение — в том, что Генри использовал служебный самолет фирмы для перевозки собственной мебели из Западной Европы в Детройт, для перевозки собачек и кошек его сестры, когда последней казалось, что ее животные нуждаются в стрижке или купании, а также для транспортировки его любимых изысканных вин. Генри питал большое пристрастие к самолетам. Компания как-то приобрела реактивный «727», который Генри преобразовал в роскошный лайнер. Юристы фирмы сказали Генри, что ему не полагается бесплатно использовать этот самолет для поездок в отпуск и увеселительных прогулок в Западную Европу.

Между тем Якокка использовал этот самолет для регулярных служебных поездок. Но этот самолет встал Генри как кость поперек горла. Для него было невыносимо, что на нем летают другие, а он не может этого делать. В один прекрасный день Генри внезапно отдал распоряжение продать «727» шаху Ирана. Компания на этой сделке потеряла изрядную сумму.

Но все это пустяки по сравнению с затеей по сооружению «Центра Ренессанса».

Это сверкающий комплекс из административных зданий, магазинов и высочайшего в мире отеля. Его назначение состояло в том, чтобы реализовать обширную программу спасения деловой части Детройта от упадка. Официальный взнос Форда составил 6 млн дол., разумеется, из средств корпорации. Вскоре этот взнос был увеличен до 12 млн дол. В дальнейшем ассигнования компании были доведены почти до 100 млн дол. По крайней мере, такова была официальная версия. Однако, по оценке Якокки, в «Центр Ренессанса» было вложено еще сотни две миллионов долларов. Естественно, лишь малая доля колоссальных расходов была обнародована. Роль Генри в строительстве «Центра Ренессанса» была бы совсем иной, если бы он по примеру Карнеги, Меллонов и Рокфеллеров направляли крупные суммы собственных денег на общественное благо.

С самого начала затея с «Центром Ренессанса» терпела провал. К 1974 г., когда его строительство было завершено лишь наполовину, нехватка ассигнований уже достигла 100 млн дол. Чтобы восполнить этот дефицит, Генри поручил Полу Бергмозеру, вице-президенту по закупкам, облететь страну и постараться убедить другие компании «инвестировать» строительство. Пятьдесят пять фирм раскошелились. В их числе тридцать восемь находились в прямой зависимости от автоиндустрии, в особенности от компании «Форд моторс». Бергмозер посетил также руководителей ряда компаний, где ему пришлось с невинным выражением лица заявлять: «Я перед вами не в роли руководителя отдела закупок фирмы» (хотя фирма «Форд» каждый год заключала с этими компаниями сделки на миллионы долларов). Я прибыл к вам в качестве личного представителя Генри Форда, и мой визит не имеет ничего общего с «Форд мотор компани». Менеджеры после такого предисловия заливались смехом. Главный директор-распорядитель «Ю. С. Стил» Эд Спир сказал Берджи, что единственным подходящим символом для «Центра Ренессанса» могут служить выкрученные руки.

Лишь из уважения к имени Форда некоторые самые фешенебельные магазины в США согласились открыть филиалы в «Центре Ренессанса». Но все они настаивали на гаран-

тиях со стороны компании. В результате возникла совершенно нелепая ситуация, когда «Форд мотор компани» оказалась вовлеченной в торговлю модной верхней одеждой, ювелирными и кондитерскими изделиями и вынуждена была в течение пары лет покрывать убытки от этой деятельности.

Сегодня «Центр Ренессанса» на грани экономического краха. Это скопление причудливой архитектуры и заурядных торговых заведений, а в придачу еще и множества очень дорогих стоянок для автомобилей. Но там имеется построенный специально для Генри Форда еще один офис с винтовой лестницей и камином общей стоимостью 2,7 млн дол.

Оба наставника Ли Якокки, Бичем и Макнамара, предостерегали его: «Держитесь от Форда подальше, поскольку он способен напиться, и может возникнуть конфликт из-за сущей ерунды. Такой же совет давал Эд О'Лири. «Вас никогда не уволят из-за потери миллиона долларов, — наставлял он Ли. — Вас уволят однажды ночью, когда Генри будет пьян. Он обзовет вас итальяшкой, и вы подеретесь. Запомните мои слова, это произойдет из-за пустяка. Поэтому всегда держитесь от него на расстоянии пушечного выстрела».

ИЗГНАНИЕ

В 1975 г. Генри Форд начал из месяца в месяц осуществлять задуманный им план уничтожения Ли Якокки. До этого он предоставлял ему достаточную свободу действий. Но в 1975 г. Форд заболел и начал осознавать, что смертен, как и все. Видимо, он испугался, что этот «итальянский бандит» захватит фирму.

В начале 1975 г. Якокка выехал на пару недель в поездку по Ближнему Востоку в составе делегации лидеров бизнеса, чтобы ближе ознакомиться с обстановкой в Израиле и арабском мире. Когда 3 февраля он вернулся в США, его удивило, что помощник ждал его в аэропорту имени Кеннеди в Нью-Йорке. Оказалось, что за несколько дней до возвращения Якокки, «король Генри» внезапно созвал специальное совещание высших управляющих фирмы. Генри встревожила ситуация в ОПЕК. Арабы резко повышали цены на нефть, и Генри распорядился вычеркнуть два милли-

арда долларов из программы разработок новых моделей. Своим решением он поставил крест на многих видах продукции, которые должны были обеспечить конкурентоспособность фирмы, — малогабаритных автомобилях и технологии привода на передние колеса. Он выждал, пока Якокка окажется за тысячи миль от Детройта, и созвал это совещание, узурпировав права и ответственность Ли, к тому же выступив против всех исповедуемых принципов бизнеса. В тот день Генри нанес компании громадный ущерб. Модели «Топаз» и «Темпо», малогабаритные переднеприводные автомобили, были выпущены на рынок лишь в мае 1983 г., хотя они должны были быть готовы на 4—5 лет раньше, когда покупатели настоятельно требовали малогабаритные машины. Ответ компании «Форд» на нефтяной кризис 1973 г. вплоть до 1979 г. даже не планировался.

Якокка был в ярости. Политика ОПЕК уже ясно продемонстрировала, что без малогабаритных автомобилей фирма мертва. «Дженерал моторс» и «Крайслер» бешеными темпами готовили выпуск собственных компактных машин. И именно в этот момент глава «Форд моторс» спрятал голову в песок...

Несколько дней спустя Генри поручил Полу Лоренцу, исполнительному вице-президенту и одному из высших менеджеров компании, вручить некоему индонезийскому генералу «комиссионные» в размере миллиона долларов. Взамен фирме «Форд» был обещан контракт в 29 млн дол. на строительство пятнадцати наземных станций слежения за спутниками. Однако когда сведения о «комиссионных» получили огласку, Генри послал в Джакарту двух сотрудников с поручением сказать генералу, что фирма так дела не делает.

Лоренц был в подчинении у Якокки. Когда тому стало известно об инциденте, он позвал Лоренца в кабинет и спросил его, зачем надо было предлагать этому генералу миллион долларов? Пол был очень порядочный и компетентный работник. Он отличался также лояльностью и никого не хотел подводить. Он признал, что это была ошибка. Якокка стал настаивать на определенном ответе, Лоренц вымолвил: «Не думаете же вы, что я мог сделать нечто подобное по собственному почину? Председатель правления намекнул на это словами, что там, мол, дела делаются только так».

Как только слухи об этой попытке дать взятку проникли в прессу, в фирме была развернута кампания сплошного засекречивания. Она оказалась почти такой же внушительной, как и аналогичная кампания во время уотергейтского скандала. Устроили чистку всех архивов. Были даже проведены специальные совещания с целью согласовать аргументы в оправдание содеянного. У руководства не оставалось иного выбора, как уволить Пола Лоренца, и, как повелось, сделать это поручили Якокке. «Я тихо уйду, — сказал Лоренц, — если в моем послужном списке не появится позорящих меня сведений. Но наказание за все это я несу. Вы знаете, что я бы ни за что этого не сделал, если бы не указание с самого верха». Якокка хорошо знал Пола и верил, что он говорит правду. Спустя несколько дней Генри сделал полупризнание в том, что, видимо, создал у Лоренца впечатление о правомерности этой выплаты. Спустя полтора года Якокка просматривал премиальные ведомости. К его великому изумлению, он увидел, что Генри решил выдать Полу Лоренцу премию в размере 100 тыс. дол. На все вопросы Ли Форд ответил, что Лоренц был неплохим парнем. Это походило на повторение Уотергейта. Лоренц принял на себя ответственность, а босс позаботился о компенсации для него.

Через пару лет Якокку вызвали в министерство юстиции для дачи по этому поводу показаний под присягой. Генри таких показаний не давал ни разу.

Той же зимой были опубликованы данные об убытках компании за четвертый квартал 1974 г. Они составили 12 млн дол. По сравнению с тем, что пережила автоиндустрия между 1979 и 1982 гг., с таким убытком фирму можно было даже поздравить. Тем не менее такой убыточный квартал имел место в «Форд моторс» впервые после 1946 г. У Генри появился еще один повод для тревоги.

В те дни секретарем у Якокки служила Бэтти Мартин. Однажды она вошла в кабинет и сказала: «Я только что узнала, что каждый раз, когда вы пользуетесь кредитным счетом компании, об этом сообщается в офис Форда».

Пару недель спустя она снова сказала: «На вашем столе всегда большой хаос, а поэтому перед уходом домой я иногда навожу на нем порядок. Я всегда точно помню, куда я что положила, но на следующее утро все бумаги оказыва-

ются перевернутыми. Поскольку такое случается часто, я сочла, что вам это необходимо знать. Не думаю, чтобы уборщицы притрагивались к бумагам».

В воздухе носилось нечто нехорошее, и, как обычно, секретари узнали об этом первыми. В дальнейшем происходили все более странные события. На ежемесячном заседании правления 10 апреля было принято решение сократить квартальные дивиденды на 20 центов на акцию с целью компенсировать последние убытки. Но в тот же самый день Генри повысил годовое жалованье членам совета директоров с 40 до 47 тыс. дол. Произошло то, что можно назвать нейтрализацией совета. После этого он созвал собрание пятисот ведущих управляющих. Заранее о цели такого чрезвычайного собрания никто не был оповещен. Там Генри выступил с речью, в которой сказал, что руководство совершенно не справляется со своим делом. Высшим управляющим был Якокка, следовательно, не вызывало сомнений, кого именно он имел в виду.

Всех охватило нервное вохбуждение. Вместо того чтобы заниматься делом, люди стали пытаться вычислить, что имел в виду Генри и чью сторону следует принять.

В Лас-Вегасе 10 февраля 1976 г. состоялось собрание дилеров отделения «Форд». В протоколе можно прочитать: «В составе руководства «Форд мотор компани» проявляется слишком много политиканства, и это отрицательно сказывается на эффективности бизнеса дилеров... В настоящее время Генри Форд II не демонстрирует того вида разумного руководства, какого дилеры от него ожидают». Дилеры выразили также озабоченность тем, что фирма не предлагает в достаточном ассортименте и количестве новые модели, тем, что они по отношению к дилерам «Дженерал моторс» оказываются в положении «догоняющих».

В столкновениях с Генри дилеры четко продемонстрировали, что они на стороне Якокки. Но это только ухудшило дело. Каждое заявление дилеров еще более разжигало Генри. «Форд моторс» отнюдь не была демократической организацией, а поэтому сам факт популярности Якокки среди «войск» был достаточен, чтобы убедить Генри в исходившей от него угрозе.

Однако все это было сущей мелочью по сравнению с действительно крупными событиями того года. В августе

1975 г. началось расследование деятельности Ли Якокки, обошедшееся компании почти в два миллиона. Началось оно с разбора обстоятельств, связанных с собранием дилеров компании в Лас-Вегасе. Руководителя филиала сбытовой конторы в Сан-Диего, отвечавшего за расходы на проведение этого собрания, вызвали для допроса, в ходе которого из него буквально душу вытрясли. Происшедшее так возмутило его, что он написал полный отчет о допросе и переслал его Якокке.

Допрос начался с подробного разбора нескольких дилерских приемов, организованных компанией в Лас-Вегасе. Коулмена спрашивали, присутствовали ли женщины на банкете для менеджеров в одном из фешенебельных ресторанов. Особенно интересовались тем, была ли женщина с Якоккой.

Под видом ревизии проездных и командировочных расходов высших управляющих Генри проводил настоящее расследование как деловой, так и личной жизни Якокки. «Ревизия» вылилась примерно в пятьдесят бесед с пристрастием, проведенных не только с администраторами фирмы «Форд», но также и с представителями многих из поставщиков, с сотрудниками рекламных агентств. Но несмотря на неимоверные усилия, расследование не обнаружило ни одного порочащего поступка ни со стороны Якокки, ни со стороны кого-либо из его подчиненных.

Полный отчет о расследовании представили Франклину Мэрфи, который затем пришел к Якокке и сообщил: «Вам не о чем беспокоиться. Все это дело закончено». Нормальный человек после этого хотя бы извинился. Он мог бы сказать: «Ладно, я провел проверку моего президента и некоторых вице-президентов, и оказалось, что они отличные ребята и чисты как стеклышко. Я горжусь ими, поскольку это доказано самым строгим расследованием». Тем более, что расследование действительно было строгим. На протяжении тех месяцев «подозреваемые» вынуждены были выходить из здания, чтобы поговорить с кем-нибудь по телефону. Генри посетил Японию и проникся пристрастием к новейшим электронным приборам, которые он там увидел. Ли подозревал, что разговоры в кабинетах прослушиваются.

Трудно себе представить, какое удручающее впечатление все это производило на высшее руководство компании.

Все стали задергивать шторы и говорить шепотом. Бен Бидуэлл, позднее занявший пост президента фирмы «Хертц», а затем перешедший к Якокке в корпорацию «Крайслер», не раз говорил, что боится даже ходить по коридорам. Взрослые люди дрожали как осиновый лист, боялись, что «король» осудит их «на смерть». Это было непостижимо. Один человек, унаследовавший богатое состояние, по всякому поводу устраивал побоище: превратил компанию на целых три года в ад только потому, что так ему было угодно. Он распоряжался судьбами людей. Сотрудники стали слишком много пить. Их семьи распадались. И никто не способен был что-либо предпринять. Молох пришел в ярость и потерял власть над собой. Такова была атмосфера в Стеклянном доме в 1975 г. Якокке следовало уйти в отставку. Генри явно этого ждал. Но Ли не мог решиться на это.

Впоследствии ему трудно было себе представить, как он выжил в те годы. Его жизнь тогда была столь иррациональной и неустойчивой, что он стал записывать каждый свой шаг. Мэри не уставала повторять: «Следи за всем, что происходит. Когда-нибудь у тебя возникнет желание написать книгу. Никто не поверит тому, какие невзгоды выпали на вашу долю».

Итак, почему он не сбежал? Во-первых, как и всякий человек, оказавшийся в тяжелой ситуации, он надеялся, что все уладится. Быть может, Генри одумается. Или совет директоров решится сказать свое слово. Другой сценарий, который он себе воображал, состоял в том, что брат Генри Форда, Билл, владевший вдвое большим пакетом акций, чем Генри, однажды заявит: «Послушайте, мой брат свихнулся. Следует его заменить». Якокка знал, что эта мысль приходила Биллу в голову, но он никогда не пытался ее реализовать.

Он остался отчасти и потому, что не мог себе представить даже возможности работать где-либо в другом месте. Всю свою сознательную жизнь он провел в компании «Форд», и здесь ему хотелось продолжать работать. «Мустанг», «Марк III» и «Фиеста» были его детищами. У него здесь было много союзников. Поставщики продолжали получать крупные заказы. Дилеры заявляли: «Мы никогда так не преуспевали». Менеджеры получали небывало большие премии.

Своей популярностью среди них Ли был обязан собственной компетентности в выполнении должностных функций. Несмотря на нелады с Генри, он получал большое удовлетворение от достижений в фирме. Ли понимал, насколько он нужен компании. По всем разумным критериям он значил для нее гораздо больше, чем Генри. По наивности он обольщался надеждой, что, поскольку фирма представляла собой акционерное общество, победу должен был одержать наидостойнейший. К тому же ему доставляли удовлетворение выгоды, приносимые постом президента. Было приятно получать дополнительные доходы, иметь персональную стоянку для машины, отдельную ванную, пользоваться услугами официантов. Можно сказать, что Якокка избаловался, шикарная жизнь изнежила его. Он считал невозможным оставить должность, которая давала годовой доход в 970 тыс. дол. Хотя ему принадлежал лишь второй пост в компании, занимавшей в автоиндустрии второе место, он фактически зарабатывал больше, чем председатель совета директоров «Дженерал моторс». Он так жаждал получать миллион долларов в год, что потерял чувство реальности.

Как признает сам Якокка, в его характере, видимо, крылась какая-то слабость. Люди говорили, что он тверд, как кремень, когда дело доходит до решительной схватки. Но куда же подевалось это замечательное качество, когда оно действительно было необходимо?

Ходили слухи, что Генри имел «черный» список любимчиков Якокки. Однажды без всякой видимой причины Генри набрал номер телефона президента рекламной фирмы и потребовал уволить Билла Уинна, одного из самых близких друзей Ли. Лишь за два дня до этого фирма приняла Билла на службу для разработки специальных рекламных программ. До этого он возглавлял собственную рекламную фирму.

Вслед за Биллом был уволен Хэл Сперлих, который сыграл решающую роль в создании ряда новых моделей, особенно «Мустанга» и «Фиесты». Хэл, возможно, был самым выдающимся автомобильным специалистом в Детройте того времени. Он был стремителен, как ртуть, и обладал непревзойденной способностью схватить суть дела, причем раньше других.

Хэл воспринял это очень тяжело, ведь всегда живешь с надеждой, что, если ты свое дело делаешь хорошо, справедливость восторжествует. Хэл искренне полагал, что его способностей вполне достаточно, чтобы он мог работать в компании «Форд», даже если это и не по душе боссу. Вскоре после увольнения Хэла президент корпорации «Крайслер» пригласил его на ленч, и в начале 1977 г. он приступил к работе в фирме «Крайслер». Хэл сразу же занял ведущее место в планировании разработки малогабаритных моделей и сделал в этой компании все то, что собирался совершить в компании «Форд». Менее чем через два года Ли снова работал с Хэлом вместе.

В начале 1977 г. Генри поручил консультативной фирме по проблемам управления предприятиями разработать план реорганизации системы высшего руководства. Было предложено создать «тройку», этакий институт высшего управления, в составе трех членов, взамен действовавшей схемы — председателя совета директоров и президента компании. На это фирма израсходовала пару миллионов долларов. Генри, разумеется, сохранил посты председателя совета директоров и главного директора-распорядителя. Фил Колдуэлл был назначен вице-председателем правления, а Якокка остался президентом.

Каждому был определен свой круг обязанностей. Но главное изменение — и явная причина введения новой структуры — было сформулировано в изданном Генри меморандуме, который уточнял, что «вице-председатель правления в отсутствие председателя выполняет функции главного директора-распорядителя». Иными словами, если Генри был первым среди равных, Фил Колдуэлл стал теперь вторым. Возведение Колдуэлла в ранг второго лица в компании привело к тому, что борьба Якокки с Генри стала открытой. До этого она велась партизанскими методами. Но теперь Генри осмелел. Реорганизация структуры управления явилась не больше чем декоративным и дорогостоящим способом урезать полномочия Якокки в светски приемлемой форме. Не выступив против Якокки прямо, Генри сумел поставить над ним Колдуэлла. Это была настоящая пощечина. Каждый раз, когда устраивался официальный обед, Генри восседал во главе первого стола. Колдуэлл — во главе второго, а Якокку низвели до третьего, что больно ударило

по его самолюбию. Колдуэлл, прежде работавший в его подчинении, внезапно оказался выше его без всякого видимого основания.

Введенная структура высшего управления долго не просуществовала. Уже в июне 1978 г., через четырнадцать месяцев после ее утверждения, Генри провозгласил еще одно изменение в высшем руководстве. Вместо трех высшая управленческая команда теперь состояла уже из четырех участников. Новым оказался Уильям Клей Форд, младший брат Генри. Билла (Уильяма) ввели в состав, чтобы сохранить в ней присутствие семьи Форд на случай болезни или смерти Генри.

Теперь Якокку спустили на четвертое место в иерархии власти. Более того, он оказался подотчетен даже не Генри, а Филу Колдуэллу, для которого был учрежден пост заместителя главного директора-распорядителя. Генри даже не потрудился поставить его в известность об этой новой реорганизации почти до ее публичного объявления.

Показной мир длился один месяц. Вечером 12 июля 1978 г. Генри устроил обед для внешних членов совета директоров, как он это делал ежемесячно накануне заседания правления. И снова заявил, что намерен уволить Якокку. Теперь он выдвинул обвинение, будто Ли затевал заговор против него, встречаясь с внешними директорами за его спиной. Он заявил также, что между ними всегда существовала психологическая несовместимость.

Той же ночью Якокке позвонил Кит Крейн, издатель отраслевого еженедельника автоиндустрии. «Это правда?» — спросил он.

Крейн был близким другом Эдсела, сына Генри, и у Ли блеснула догадка, что Генри надоумил Эдсела дать просочиться информации через Крейна. Таким образом, весть об увольнении должна была дойти до Якокки косвенно, через прессу. В этом был весь Генри.

На следующее утро Якокка отправился на работу, как обычно. В офисе никаких признаков дурных перемен. Ко времени ленча он начал подумывать, не был ли Кит Крейн введен в заблуждение. Но около трех часов дня секретарь пригласил его в кабинет Генри. «Вот оно», — подумал Якокка.

Для Ли явилось неожиданностью лишь то, что при объявлении об увольнении присутствовал Билл Форд, но в этом заключался определенный смысл. Это был способ дать понять, что решение принято не одним Генри, а семьей.

Когда Ли уселся у стола, Генри стал бормотать что-то невнятное. Он не знал, с чего начать. Наконец он промолвил: «Бывают случаи, когда мне приходится поступать по-своему, Я решил реорганизовать компанию. Это — одно из тех решений, которые очень не хочется принимать, но которые в любом случае принимать надо. Мы с вами составляли прекрасную пару. Но полагаю, что вам следует уйти. Так будет лучше для компании».

«В чем же все-таки дело?» — задал вопрос Якокка. Но Генри не мог привести никаких доводов. Ли продолжал настаивать. Он хотел вынудить Генри сформулировать причину, так как был уверен, что сколько-нибудь убедительной у него нет. В конце концов тот пожал плечами и произнес: «Ну, просто случается, что кто-нибудь вам не нравится».

«У меня есть определенные права, — заявил Якокка, — и я надеюсь, что из-за этого не возникнет спора». Его заботил вопрос о пенсии и причитающихся выплатах.

Генри ответил, что это можно уладить. Договорились, что официально Ли выходит в отставку с поста президента компании с 15 октября 1978 г. — в день, когда ему исполнится пятьдесят четыре года, чтобы не лишиться значительной суммы денег.

Когда Ли вернулся в свой кабинет, ему стали звонить по телефону некоторые друзья и коллеги, расспрашивая о случившемся, поскольку весть о его увольнении уже распространилась. Еще до конца рабочего дня Генри разослал высшим управляющим фирмы конфиденциальную записку. Кое-кто получил эту записку в своем кабинете. Но большинство обнаружило ее на переднем сиденье своих автомобилей в гараже для высших менеджеров. Некоторые потом говорили, что Генри лично спустился туда убедиться в том, что дело окончательно завершено.

Покидая в тот вечер здание штаб-квартиры компании, Якокка испытывал огромное чувство облегчения. «Благодарение господу, с этим дерьмом покончено», — сказал он себе, садясь в машину.

ОЩУЩЕНИЯ ИЗГНАННОГО

Говорят, что, чем выше поднимаешься, тем больнее падать. Якокка упал с большой высоты и оказался в таком же положении, в каком был любой человек, которого он когда-либо сам увольнял. Когда через несколько месяцев Якокка пришел в корпорацию «Крайслер», ему пришлось уволить сотни менеджеров, чтобы удержать компанию на плаву. По его признанию, он изо всех сил старался делать это возможно деликатнее, поскольку знал, в каком ужасном состоянии оказывается человек, которого увольняют.

После увольнения Якокка испытывал такое чувство, будто перестал существовать. Люди, работавшие в его подчинении, коллеги, друзья боялись встречи с ним. Еще вчера он был героем, а сегодня стал человеком, которого следовало избегать.

Все понимали, что Генри готовился произвести массовую чистку сторонников Якокки. Всякий, кто полностью не порывал отношения с ним, также рисковал быть уволенным.

Друзья Ли прекратили звонить ему по телефону, опасаясь, что он прослушивается. Заметив его, они отводили глаза в сторону. Самые смелые подходили и быстро обменивались рукопожатием. Затем они скрывались из виду прежде, чем фоторепортер успевал сделать снимок. Ведь Генри мог увидеть снимок в газете и покарать нарушителя.

На той же неделе, когда уволили Якокку, Уолтеру Мэрфи, одному из его ближайших сотрудников, в течение двадцати лет возглавлявшему международный отдел по связям с общественностью, в полночь позвонил Генри и спросил: «Вы любите Якокку?»

«Конечно», — ответил Уолтер.

«В таком случае вы уволены», — отрезал Генри.

На следующий день Генри отменил свое решение, но это показывает, в каком бешенстве он пребывал.

Несколько месяцев спустя два старых друга Ли устроили в его честь банкет. Из фирмы «Форд» явились лишь несколько человек, причем только один из ответственных чиновников, который пошел на большой риск. Назавтра, когда он явился на службу, его вызвали на «ковер» и предложили перечислить всех, кто присутствовал на банкете.

Этим дело не ограничилось. Штатный массажист фирмы, большой приятель Якокки, в течение года или двух продолжал приходить к нему домой. Но однажды в воскресенье он не явился. На звонок по телефону ответил, что ему запретили это делать. Почти четыре года спустя руководительница бригады стюардесс, обслуживавших самолеты компании, была переведена в рядовые стюардессы за то, что продолжала поддерживать дружеские отношения с женой и детьми Ли.

Якокка долго и болезненно переживал случившееся. Один из его лучших друзей, работавший в фирме, близко общался с семьей Якокки на протяжении двадцати пяти лет. Каждую пятницу вечером они играли в покер. Семьи вместе проводили отпуск. Но с тех пор, как его уволили, он ни разу даже не позвонил по телефону. А когда в 1983 г. умерла Мэри, он не пришел и на похороны.

Отец Якокки любил повторять, что, если ко дню вашей смерти у вас сохранится хотя бы пять настоящих друзей, ваша жизнь была счастливой. Якокка внезапно осознал, что именно он имел в виду.

В такие времена действительно пытаешься ответить на жизненно важные вопросы...

Ли понимал, что его друзья действительно рисковали потерять должность, если бы продолжали поддерживать связи с ним. У них были закладные на свои дома, и у них были дети, о которых надо было заботиться. И все же...

А что сказать о членах совета директоров, которые должны были быть подлинными стражами «Форд моторс», системой сдерживающих и уравновешивающих сил, в задачу которой входило не допускать вопиющих злоупотреблений властью со стороны высшего руководства фирмы. Но и они поступали по правилу: «Пока мы в безопасности, пока нас не трогают, мы станем следовать за лидером». Оказывается, сама по себе эффективная экономическая структура является гарантом правильного выбора. Как эта ситуация напоминает наши отставки!

Почему, когда Генри предложил правлению сделать выбор между ним и Якоккой, совет директоров позволил ему уволить человека, к которому все его члены питали глубокое доверие? Ни один не сказал, что это возмутительно — увольнять человека, который добывает компании пару миллиардов в год...

На годичном собрании акционеров, последовавшем за увольнением Якокки, Генри задали вопрос: «Какую выгоду принесло держателям акций увольнение Якокки?» Но Генри лишь улыбнулся и ответил: «Совет директоров поддержал это решение, а остальное — конфиденциальная информация».

Отмечалось, что годовое жалованье Якокки составляло один миллион долларов и что «по всем показателям он честно заработал каждый пенни». Газеты констатировали: «Лучший игрок в команде автобизнеса теперь вольная птица». Многие видные журналисты охарактеризовали это увольнение как тревожный и труднопостижимый факт. В статье на финансовой полосе «Вашингтон пост» было написано, что сам по себе способ увольнения «поднимает вопрос о том, в какой степени такое гигантское предприятие, как «Форд моторс», управляется, подобно обособленному герцогству, по прихоти одного человека».

Что ж, хочется сказать менеджерам, директорам и президентам, ругающим прессу: держитесь ближе к ней. Там могут оказаться люди, не побоявшиеся сказать правду.

Как только распространилась весть об увольнении Якокки, взбунтовались дилеры. Особенно расстроился Эд Малэйн, президент Союза дилеров компании «Форд», который насчитывал 1200 членов. Еще раньше Малэйн заподозрил, что с Ли не все ладно. Он по собственной инициативе обратился к Генри и к членам совета директоров с письмом, в котором высказывался за то, чтобы оставить Якокку на посту президента. В ответном письме Генри велел ему не лезть не в свое дело.

После увольнения Малэйн развернул кампанию за возвращение Якокки на пост президента и за введение в состав членов правления представителя дилеров. Он подсчитал, что общий размер капиталовложений всех дилеров фирмы в свои предприятия достигает почти 10 млрд дол., и доказывал, что именно Ли способен наилучшим образом защищать такой объем инвестиций. Позднее он действительно предпринял попытку организовать коллективный протест тех дилеров, которые были акционерами компании, но эта попытка провалилась. Тем не менее Генри разослал всем дилерам компании «Форд» в США письмо, в котором заверял, что их интересы не пострадают.

В письме утверждалось: «Наши операции в Северной Америке возглавляют способные администраторы, которые хорошо вам известны и которые полностью учитывают ваши требования и требования розничного рынка».

Между тем в штаб-квартире компании решался вопрос о том, как произвести с Якоккой окончательный расчет. Поскольку представители фирмы торговались с ним из-за каждого пенса, Якокка, чтобы получить все, что ему причиталось, нанял лучшего юриста. В конце концов, по оценкам самого Ли, ему удалось получить лишь около 75% причитавшейся ему суммы.

Важнейшее влияние на принятое две недели спустя решение согласиться с предложением занять пост президента корпорации «Крайслер» имела ссылка на склад автодеталей, где Якокке было предложено работать. Не будь этого унизительного предложения, он, быть может, позволил бы себе некоторое время отдохнуть, поиграть в гольф или отправиться с семьей в развлекательное путешествие. Однако сгладить ярость, охватившую Ли после этого предложения, можно было, лишь погрузившись в новое дело.

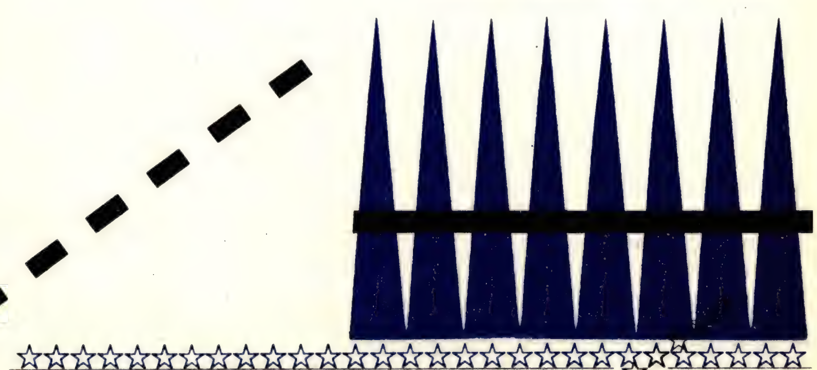
Забавным побочным следствием увольнения явилось то, что теперь Ли мог позволить себе пригласить в свой дом на обед Пита и Конни Эстесов. Пит, живший поблизости, был президентом «Дженерал моторс». За все годы знакомства они ни разу не встречались в частном порядке, поскольку вынуждены были считаться с неписаным правилом, согласно которому, всякий раз, когда менеджеров компании «Форд» и «Дженерал моторс» видят играющими вместе в теннис или гольф, это рассматривается как неопровержимое свидетельство того, что они сговариваются о ценах на автомобили или строят заговор с целью «уничтожения» системы свободного предпринимательства. Особенно осторожничали менеджеры «Дженерал моторс», поскольку над этой корпорацией постоянно висела угроза расчленения под тем предлогом, что она является монополией. В результате менеджеры, занимающие крупные посты в разных компаниях «большой тройки», редко даже здоровались друг с другом. Но дружба с Питом Эстесом оказалась кратковременной: как только Ли занял пост в компании «Крайслер», им снова пришлось стать чужими.

Когда первый шок от увольнения прошел, Ли стал обдумывать, что же именно произошло между Генри и им. В некоторых отношениях не имеет значения, президент вы компании или дворник. В любом случае увольнение — это страшный удар, и вы сразу же начинаете для себя выяснять, какую совершили ошибку. По существу, Ли никогда не питал иллюзий насчет того, чтобы стать первым лицом в компании. Если бы он захотел стать главным исполнительным директором, у него было много возможностей получить этот пост в какой-либо другой фирме. Но до тех пор, пока он оставался в компании «Форд», он твердо знал, что во главе ее всегда будет стоять член семьи Форд, и принимал это как факт. Будь у него такое непреодолимое стремление стать главным исполнительным директором, он бы уже давно ушел. Но до 1975 г. Ли был доволен своим положением в фирме.

Форды представляют собой одну из последних великих династий Америки. В любой династии первым инстинктом является самозащита. Все, буквально все — хорошее, плохое или даже безразличное, что может оказать влияние на династию, превращается в уме человека, ее возглавляющего, в потенциальную проблему. Генри никогда не скрывал своего желания, чтобы его сын, Эдсел, стал его преемником, и полагал, что именно Ли стоит преградой на пути этого плана. Ли сделал для себя вывод, что его уволили потому, что сочли угрозой для босса.

С 13 июля 1978 г. утекло много воды. Шрамы, оставленные Генри Фордом, сохранились. Но жизнь продолжалась...

Реферат подготовила Л. КОЛОСОВА



В КТО НЕ РИСКУЕТ, ТОТ НЕ ВЫИГРЫВАЕТ

В. Г. ПОЛЯКОВ,
кандидат экономических наук,
Новосибирск

В среде деловых людей отношение к риску зависит от результата. Если достигнут успех, то смелый шаг одобряется: «Молодец, рискнул и выиграл!» Если же бизнесмена постигла неудача, то оценка меняется: «Разве можно было так рисковать!» Подобное отношение основывается на иррациональной вере в «счастливый случай» и неумолимый перст судьбы. Однако современный бизнес не может строиться на вере, он требует применения рациональных оснований и количественных методов, в том числе и в части делового риска.

Каждый менеджер хотел бы точно оценить свою склонность принимать рискованные решения или избегать их, сравнить себя с коллегами, а главное — научиться распознавать зыбкую грань между разумной предприимчивостью и безрассудством. Оказывается, *существуют рациональные основания риска в бизнесе и количественные методы его измерения.*

Полностью избежать риска невозможно, даже при условии предельно осторожных действий. Чрезмерная осторожность не спасет от потерь при тех или иных обстоятельствах, избежать которые вы не в силах, а если события сложатся благоприятно, то придется пожалеть об упущенных возможностях. Риск связан с чисто человеческими чертами (персональный риск), с особенностями поведения менеджера в деловых ситуациях (деловой риск) и с взаимодействием менеджеров в управленческой команде организации (организационный риск).

ПЕРСОНАЛЬНЫЙ РИСК зависит от того, что различные люди по-разному оценивают вероятность будущих событий. Они склонны судить о возможности таких событий по тому, насколько часто с ними сталкивались, чрезмерно доверять

своим суждениям и соглашаться на худшие варианты, лишь бы не иметь ситуаций, где даже с малой вероятностью возможны большие потери.

ДЕЛОВОЙ РИСК обусловлен влиянием на бизнес изменения цен, спроса, уровня прибыли, действий конкурентов, экономических колебаний и непредвиденных политических событий, способных вызвать правовые изменения. Такой риск присутствует на всех этапах бизнеса: при проектировании продукции (невозможно иметь все ресурсы в соответствующем количестве и качестве), при оценке ее жизненного цикла, принятии решения о финансировании новых проектов, ее производстве и сбыте (при обеспечении соответствия предложения продукции платежеспособному спросу, установлении цены и выборе правильной маркетинговой стратегии).

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ РИСК обусловлен сложностью взаимодействия людей в управленческой команде и степенью соответствия их персональных и деловых характеристик выполняемым обязанностям.

Выделяют три источника риска: нехватка времени для принятия решений, дефицит информации и недостаточные возможности управления ситуацией. При принятии решений в бизнесе обычно нет времени для всесторонней оценки их последствий. Используемая при этом информация бывает неполна, неадекватна ситуации или просто отсутствует.

РОССИЙСКИЙ И АМЕРИКАНСКИЙ МЕНЕДЖЕРЫ: КАЖДЫЙ РИСКУЕТ ПО-СВОЕМУ

Сегодня проблемы развития российского менеджмента рассматриваются в контексте политико-правовых изменений, новых технологий производства, рационального распределения материальных и финансовых ресурсов. При этом о человеческих ресурсах менеджмента упоминается вскользь: «Да, нужно готовить кадры менеджеров...» Относительно подготовки существует два мнения. Согласно первому из них, новые менеджеры — это слегка переучившиеся работники прежнего управленческого аппарата. Сторонники второго подхода более радикальны: новые менеджеры должны соответствовать европейскому (североамериканскому, японскому и т. д.) образцу.

Но все же которому из них?

Современный опыт менеджмента формировался в результате длительного развития в рамках национальных культур. Сложившиеся там элементы правового, экономического и технологического окружения бизнеса (а мы только их и видим) являются лишь вершиной «айсберга», образованного системой предпочтения людей, норм поведения, обычаев и социальных институтов. Наша близорукость, из-за которой мы не видим оснований этого «айсберга», объясняется крепко засевшей в голове догмой, согласно которой экономические отношения определяют формы и методы деловой активности.

Сегодня этот постулат принадлежит истории экономической мысли. Она уже прошла этап неоклассической парадигмы в духе Вальраса-Эрроу, когда нормы и институты трактовались лишь как внешние параметры совершенного рынка. В последнее время неоклассический этап сменился идеями новоинституциональной экономики, в соответствии с которыми *обычаи и нормы поведения непосредственно связаны с рыночными отношениями и бизнесом*. Такой подход позволяет рассматривать индивидуальные особенности менеджера, в том числе его склонность к риску, формы деловой активности и действие факторов экономического окружения как равноправные переменные бизнеса.

Переменные индивидуальных особенностей российского и американского менеджеров, формы деловой активности в России и в США, а также факторы среды достаточно универсальны. Однако особенности их проявления и взаимодействия существенно отличаются и создают совершенно иные ситуации риска.

Давайте посмотрим, какой риск порождают разные формы деловой активности. Инновационная деятельность связана с введением новых или модификацией имеющихся товаров (или нового качества известных товаров), методов производства, рынков или источников сырья, а также с реализацией неизвестных или не используемых ранее возможностей.

Вторая форма деловой активности использует несбалансированность рынка. Диспропорции в производстве, транспортировке или сбыте продукции нацелены на извлечение дохода. Например, какой-то товар может производиться в

одном регионе, а затем перевозиться в другой, где он дефицитнее, с целью продажи по более высокой цене. Аналогичным образом могут использоваться и диспропорции деловой информации...

Третья форма деловой активности направлена на получение ренты, источником которой является монопольное владение сырьем, технологией или информацией, а также особенности хозяйственного законодательства, в результате чего возникает монопольное право на ресурсы или производство и продажу определенных видов продукции.

Все эти формы бизнеса реализуются в условиях риска получения дохода, вызванного влиянием факторов экономического окружения. Негативное влияние социально-экономической среды проявляется в нехватке рабочей силы нужных кондиций, колебаниях цен, процента за кредит, стоимости сырья, оборудования и т. п. Отрицательный эффект воздействия политико-правовой среды заключается в нестабильности хозяйственного законодательства, использовании внеэкономических методов контроля и запретов на определенные виды хозяйственной деятельности. Влияние технологической среды проявляется в недостаточном уровне производственных технологий и нехватке необходимых ресурсов.

Для американского и российского менеджеров риск, возникающий в результате взаимодействия трех форм деловой активности, значительно различается. В США инновационная форма распространена повсеместно. Она отвечает духу предпринимательства и здоровой конкуренции, культивируемому в этой стране. Риск здесь относительно низкий в силу развитой системы страхований, надежных и разветвленных хозяйственных связей, позволяющих перекладывать часть риска на чужие плечи.

Более рискованной для американца является попытка получения монопольной ренты. Возможность более высокого дохода связана с дополнительным риском, что объясняется эффективным хозяйственным правом и наличием антимонопольного законодательства (хотя эта возможность широко используется в США, что также отвечает духу предпринимательства). Островки монополизации деловой информации постоянно размываются потоком продажи лицензий и ноу-хау.

Наиболее рискованным занятием для американского менеджера будет бизнес, использующий несбалансированность рынка (диспропорции незначительны и носят временный характер) и деловой информации, которая распределяется достаточно равномерно благодаря хорошей конъюнктурной службе и рекламе.

В американском менеджменте последствия повышенного риска лежат на любителях сверхдоходов. Если какая-то часть этого риска перекладывается на инновационный бизнес, то относительно безболезненно в силу его массовости.

Ситуация в российском менеджменте диаметрально противоположная. Здесь наиболее рискован инновационный бизнес (колебания цен, процента за кредит, несовершенство хозяйственного законодательства, дефицит ресурсов и технических разработок). В силу неразвитости системы страхования и малочисленности этого бизнеса часть риска очень трудно переложить на чужие плечи.

Для бизнеса, ориентирующегося на несбалансированность рынка, негативные факторы социально-экономической и политико-правовой среды не особенно страшны. Ослабить их влияние позволяет все то же несовершенное хозяйственное законодательство и возможность подкупа коррумпированных местных властей. Что касается факторов технологической среды, то для этого вида бизнеса их негативное влияние оборачивается положительной стороной: постоянный дефицит ресурсов и технологий позволяет поддерживать значительные и устойчивые во времени диспропорции. Недостаточная развитость конъюнктурных служб и рекламы дает возможность эксплуатировать диспропорции в распределении деловой информации (так, биржа стала не механизмом выравнивания диспропорций, а средством извлечения сверхдоходов благодаря наличию таких диспропорций).

Наиболее благодатная почва сегодня для желающих извлечь монопольную ренту (хотя недостаток делового риска компенсируется здесь избытком криминального). Здесь все негативное идет во благо. Это естественно, так как хозяйственное законодательство неэффективно, а антимонопольные положения отсутствуют вообще. В результате повышение цен на сырье позволяет скупить его немногим предприятиям и монополизировать какую-нибудь сферу

производства или сбыта (или продавать ресурсы за границу по демпинговым ценам, используя валютную несбалансированность внутреннего и внешнего рынков).

Многочисленные внеэкономические запреты и ограничения легко обходятся с помощью взяток или «ухода в тень». Например, объектом такой монополизации стал выход на международный рынок. Попутный ветер для многих совместных предприятий был обеспечен партаппаратом. Общая отсталость технологии для этого бизнеса также не опасна, так как можно получить доступ к передовым западным технологиям, но не с целью их широкого распространения, а для извлечения монопольной ренты.

В чем же причины того, что российский менеджмент напоминает отражение американского в кривом зеркале, а наши и американские менеджеры рискуют в совершенно иных ситуациях и по-разному? Таких причин несколько (табл.1).

Во-первых, это суррогатный характер новых рыночных институтов, прежде всего бирж, конъюнктурной службы и рекламы. Как метко заметил Янош Корнаи, все они как настоящие, но из пластилина (это замечание относится к Венгрии, но нас оно касается еще в большей степени).

Во-вторых, отсутствие реального хозяйственного права, препятствующее снижению общего уровня риска через развитие контрактных отношений.

В-третьих, высокий культурный контекст российского бизнеса, способствующий превращению делового риска в криминальный. Такой контекст характерен для стран Востока, где в бизнесе учитываются статус партнера, частные взаимоотношения, «теневые» интересы и т. п. Американскому менеджменту свойствен низкий культурный контекст, когда решения принимаются на основе объективных критериев и утилитарных соображений. В результате, по мнению одного американского бизнесмена (ЭКО, 1991, № 8), в России называется бизнесом то, что в Америке считается преступлением и за что сажают в тюрьму.

В-четвертых, оппортунистическое поведение (умноженное на отсутствие культуры контрактных отношений) значительной части менеджеров, отсутствие высокой персональной ответственности за результаты своей деятельности, характерной для США, увеличивают «моральный риск» любой

Таблица 1

Взаимосвязь факторов риска и форм деловой активности в российском менеджменте

		Результаты негативного влияния экономического окружения и уровни риска для различных форм деловой активности		
		Инновационная форма деятельности	Форма деятельности, использующая несбалансированность рынка	Форма деятельности по извлечению монопольной ренты
НЕГАТИВНОЕ ВЛИЯНИЕ ФАКТОРОВ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ОКРУЖЕНИЯ	Социально-экономическая среда	Сильное негативное влияние	Слабое негативное влияние	Позитивное влияние
		Высокий уровень риска	Средний уровень риска	Низкий уровень риска
	Политико-правовая среда	Сильное негативное влияние	Слабое негативное влияние	Позитивное влияние
		Высокий уровень риска	Средний уровень риска	Низкий уровень риска
	Технологическая среда	Сильное негативное влияние	Позитивное влияние	Позитивное влияние
		Высокий уровень риска	Низкий уровень риска	Низкий уровень риска

сделки. Нет у нас и общих норм морали, подобных принципам протестантской этики, исповедуемым большинством американских бизнесменов.

Представляется, что последняя причина различий российского и американского менеджмента является таковой по порядку, но не по значению. Это и есть тот самый человеческий фактор, о значении которого так много говорят. Однако разговорами делу не поможешь. Поэтому давайте сделаем первый практический шаг, оценив свою рискованность и сравнив себя со средним американским менеджером.

Вы сможете узнать о результатах такого сравнения многих российских и американских менеджеров, если направите в ЭКО прилагаемую анкету.

ПОСТРОЙТЕ ПРОФИЛИ РИСКА

Вам предлагается простая и эффективная методика, позволяющая измерить степень склонности к риску у вас, ваших коллег и вашей организации, а также сопоставить результаты этих измерений с аналогичными параметрами американских менеджеров*.

Для оценки готовности принять персональный риск и риск в бизнесе вы должны предварительно вписать в пустые прямоугольники следующие данные:

а) денежная оценка вашего имущества, включая все виды собственности и денежных ресурсов, руб.; **А**

б) долги (займы, закладные и т. д.), руб.; **Б**

в) ваши финансовые ресурсы в чистом виде (после выплаты налогов), руб.; **В**

г) объем ожидаемых в этом году инвестиций вашей фирмы, руб.; **Г**

д) ожидаемая ставка дохода от важнейших инвестиций, которые будут сделаны из бюджета вашей фирмы, %. **Д**

Внесите значения показателей «а» и «б» в первую строку табл. 2, разделите величину долга на стоимость имущества и умножьте на 100. Результат впишите в последний пустой прямоугольник первой строки табл. 2.

Это будет первый индикатор вашей готовности принимать персональный риск.

Внесите значение показателя «в» в соответствующий прямоугольник второй строки табл. 2 и представьте себе, что вы имеете возможность инвестировать половину ваших финансовых ресурсов в рискованное предприятие. Если оно будет успешным, то вы умножите финансовые ресурсы и сможете существенно изменить стиль жизни. Если же это предприятие окажется неудачным, то вы потеряете половину денег. Шансы выигрыша и потери от сделанной инвестиции: 50 на 50. Решите, при какой минимальной величине чистого дохода вы пойдете на риск финансирования рискованного

---

* Методика разработана в университете Британской Колумбии (K. R. MacCrimon, D. A. Wehrung. Questionnaires in the Risk Portfolio) и адаптирована к российским условиям автором статьи.

предприятия, и поставьте эту цифру в перый пустой прямоугольник второй строки табл. 2 Разделите величину желаемого дохода от инвестиций на общий объем ваших финансовых ресурсов, а результат занесите в последний пустой прямоугольник второй строки табл. 2. Это будет второй индикатор вашей готовности принимать персональный риск.

Третий индикатор получите в результате выбора варианта рискованной инвестиции в размере 10% ваших финансовых ресурсов. Каждый из предлагаемых девяти вариантов отличается не только ставкой дохода от инвестиции, но и нормой колебания дохода.

Ставка дохода является достаточно очевидным понятием, но норма колебания — понятие более сложное. Оно связано с теорией предельной полезности, согласно которой верная прибыль имеет большую полезность, чем такая же по размеру прибыль, подверженная возможным колебаниям. Поэтому из двух вариантов инвестиций, дающих равных доход, лучше выбрать вариант с меньшим колебанием.

Сложнее дело обстоит, если меняются и ставки дохода, и нормы колебания доходов различных вариантов. В этом случае выбор зависит от вашей склонности к риску.

Не останавливаясь на принципах расчета нормы колебаний, поясним ее действие на примере. Если ставка дохода равна 20%, а норма колебаний — 50%, это означает, что вероятность выигрыша 100% или более первоначальной инвестиции равна 5%, вероятность выигрыша 50% или более — 27%, вероятность не потерять инвестицию — 65%, вероятность потерять 10% или более — 27%, вероятность потерять 50% или более — 8%, вероятность потерять всю первоначальную инвестицию — 1%. Все варианты инвестиций сведены в табл. 3.

Проранжируйте предложенные девять вариантов результата рискованной инвестиции, т. е. дайте каждому варианту ранг в соответствии с его предпочтительностью для вас: 1) наиболее предпочтительные; 9) наименее предпочтительные (при ранжировании вариантов руководствуйтесь общим правилом, согласно которому при высшей ставке дохода (для фиксированной нормы вариации) существует высшая вероятность выигрыша и низшая вероятность потери. При высшей норме вариации (для фиксированной ставки дохода) существует наиболее высокая вероятность большого выигрыша и большой потери.

После ранжирования всех вариантов перенесите оценку варианта № 9 с высшей нормой вариации дохода в пустой прямоугольник третьей строки табл. 2.

Чтобы оценить готовность принять риск в бизнесе, представьте, что вы стоите перед альтернативой: вложить средства вашей фирмы, предназначенные для инвестиций, в стандартный проект, который принесет фирме ожидаемую норму дохода, или инвестировать половину этих средств в проект со значительной неопределенностью. Если проект будет

Таблица 2

Оценка готовности принять персональный и деловой риски

	Рискованные ситуации	Ваши реакции на ситуации		Оценки
ПЕРСОНАЛЬНЫЙ РИСК	Отношение к долгам	Долги руб. :	Имущество руб. х 100	Процент имущества, взятого в долг %
	Персональные рискованные инвестиции (вероятность потери равна 50%)	Наименьший чистый доход, который вы согласны получить руб. :	Финансовые ресурсы руб. =	Умножение финансовых ресурсов
	Ранжирование вариантов получения рискованного дохода	Ранг предпочтительности варианта № 9 с наивысшим колебанием дохода		
ДОЛГОВОЙ РИСК	Рискованные инвестиции в бизнесе (вероятность потери равна 50%)	Наименьшая ставка дохода, при которой вы сделаете инвестицию	Обычная ставка дохода от инвестиций	Умножение обычной ставки дохода
	Риск оперативных решений (отказ от судебного разбирательства или склонность к нему)	Самая низкая вероятность выигрыша дела в суде, при которой вы готовы к передаче дела в суд		
	Самооценка склонности к риску в сравнении с другими менеджерами	Ваша готовность предпринять рискованную сделку в сравнении с менеджерами такого же или близкого уровня вашей фирмы		

неудачным, то фирма сможет лишь компенсировать инвестиции (ставка дохода равна нулю), если удачным, то ставка дохода существенно превысит среднюю величину. Шансы успеха и неудачи равны 50 на 50.

Таблица 3

Характеристики вариантов дохода от инвестиции

№ варианта	Ставка дохода, %	Норма колебания дохода, % выигрыша 100% или более	Характеристики колебания дохода, вероятность %					
			первоначальной инвестиции	выигрыша 50% или более	не потерять инвестицию	потерять 10% или более	потерять 50% или более	потерять всю первоначальную инвестицию
1	20	50	5	27	66	27	8	1
2	10	30	0	9	63	24	2	0
3	30	70	16	38	66	28	13	3
4	15	60	8	28	60	34	14	3
5	5	40	1	13	55	35	8	0
6	35	60	13	40	72	23	8	1
7	25	40	3	26	74	18	3	0
8	15	20	0	4	77	11	0	0
9	25	80	17	38	62	33	17	6

Примите решение, при какой наименьшей ставке дохода от проекта с неопределенностью вы готовы его инвестировать, и проставьте это число в первом прямоугольнике четвертой строки табл. 2. Во втором прямоугольнике этой строки проставьте ожидаемую (обычную) ставку дохода от инвестиций и разделите первую величину на вторую. Результат запишите в последней пустой прямоугольник четвертой строки.

Следующий индикатор служит для оценки вашей готовности пойти на риск в сложной ситуации, при нехватке времени, когда решение нужно принять быстро. Представьте себя в роли директора сибирского филиала фирмы «Ростехноэкспорт», занявшего этот пост после реорганизации филиала. Вы приходите в свой новый кабинет утром и обнаруживаете письмо (оно адресовано вашему предшественнику, но сейчас попадает в сферу вашей компетенции):

РОСТЕХНОЭКСПОРТ

Директору Сибирского филиала
Л. И. Вознесенскому

Уважаемый Леонид Иосифович!

Как уже упоминалось в моем письме от 27 февраля 1991 г., фирма «Каскад» угрожает подать в суд на ваш филиал с обвинением в нарушении патента, связанного

с выпуском изделия ХЬ 1531. «Каскад» согласен не передавать дело в суд при условии выплаты нами компенсации в размере 300 тыс. руб. и остановки линии, выпускающей изделие ХЬ 1531. По оценке финансового отдела, потери от остановки линии составят около 500 тыс. руб.

Если мы не согласимся с этим предложением, то в случае передачи дела в суд наши потери могут составить 1100 тыс. плюс потери от остановки линии.

Сообщите ваши соображения незамедлительно телетайпом, так как срок для принятия решения истекает завтра.

Директор Ростехноэкспорта
А. П. МАРКИН

Решите, при какой наименьшей вероятности (скольких шансах из 100) на выигрыш в суде вы бы рекомендовали передать это дело в суд, и выпишите эту величину в пустой прямоугольник пятой строки табл. 2. Если вы не передадите дело в суд ни при каких шансах выигрыша, то впишите в прямоугольник 100%, если же передадите дело в суд независимо от вероятности успеха, то — 0%.

Для получения последней оценки вашей рискованности в бизнесе дайте ей оценку по семибальной шкале.

Намного меньшая готовность пойти на риск — Намного большая готовность пойти на риск

1 2 3 4 5 6 7

Данную вами оценку проставьте в пустой прямоугольник последней строки табл. 2. Полученные в последней колонке табл. 2 оценки представляют собой абсолютные индикаторы вашей склонности к риску по сравнению, например, с американскими менеджерами. Обследование 500 ведущих менеджеров США позволило распределить их по склонности к персональному и деловому риску на три группы: принимающих риск, нейтральных к риску и избегающих риска.

Попробуйте отнести себя к соответствующей группе риска, используя табл. 4. Для этого перенесите оценки, содержащиеся в последней колонке табл. 2, во вторую колонку табл. 4. По каждому показателю (строке) табл. 4 проверьте вхождение его значения в один из трех диапазонов, указанных в колонках «относительная склонность к риску». Пометьте знаком (+) вхождение в соответствующие диапазоны. Подсчитайте суммы по трем колонкам и внесите их в пустые прямоугольники, расположенные под таблицами 4А и 4Б. Эти суммы являются вашими профилями персонального (табл. 4А) и делового (табл. 4Б) рисков. Например, если в колонке

Таблица 4

А. Ваш персональный профиль риска

Рискованные персональные ситуации	Оценка	Относительная склонность к риску			
Отношение к долгам	Процент имущества, взятого в долг %	Свыше 23%	8—23%	Ниже 8%	
Персональные рискованные инвестиции	Умножение финансовых ресурсов	Ниже 2,69	2,69— 5,16	Свыше 5,16	
Ранжирование вариантов получения рискованного дохода	Ранг предпочтительности варианта № 9	Ранги 1—3	Ранги 4—5	Ранги 6—9	
Сумма по колонкам		Принимающие риск	Нейтральные к риску	Избегающие риска	← Персональный профиль риска

Б. Ваш деловой профиль риска

Рискованные ситуации в бизнесе	Оценка	Относительная склонность к риску			
Рискованные инвестиции в бизнес	Умножение обычной ставки дохода	До 2.66	2.66—4.07	Свыше 4.07	
Риск оперативных решений	Самая низкая вероятность выигрыша дела в суде	0—37%	38—50%	51—100%	
Самооценка склонности к риску в сравнении с другими менеджерами	Ваша готовность предпринять рискованную сделку	Свыше 5	4—5	До 5	
Сумма по колонкам		Принимающие риск	Нейтральные к риску	Избегающие риска	← Деловой профиль риска

А. Профиль персонального риска

Принимающие риск	Нейтральные к риску	Избегающие риска	Позиция на диаграмме
1	1	1	А
0	0	3	Б
0	1	2	В
0	3	1	Г
0	2	0	Д
1	1	0	Е
2	0	0	Ж
3	0	0	З
2	0	1	И
1	0	2	К



Б. Профиль делового риска

Принимающие риск	Нейтральные к риску	Избегающие риска	Позиция на диаграмме
1	1	1	Л
0	0	3	М
0	1	2	Н
0	2	1	О
0	3	0	П
1	2	0	Р
2	1	0	С
3	0	0	Т
2	0	1	У
1	0	2	Ф

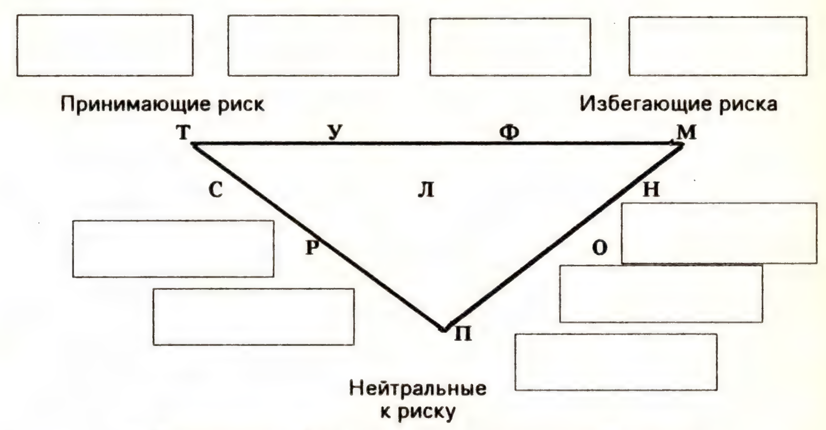


Рис. 1. ОЦЕНКА ВАШЕЙ ГОТОВНОСТИ ПРИНИМАТЬ РИСК

«Принимающие риск» табл. 4А не будет ни одной отметки, в колонке «нейтральные к риску» будет одна отметка, а в колонке «избегающие риска» — две отметки, то ваш персональный профиль риска будет представлен как «0—1—2».

Профили персонального и делового риска можно наглядно представить в виде диаграмм (рис. 1). Необходимо сопоставить ваши профили риска с типовыми профилями, приведенными в левой части рис. 1А и 1Б, и обвести кружочками буквы, соответствующие позициям на треугольниках в правой части рисунка. Например, нижний правый угол треугольника (точка Б) соответствует профилю риска, для которого все три оценки попали в группу избегающих риска (0—0—3). Эти менеджеры последовательно избегают риска. Хотя бы одна оценка, соответствующая нейтральному отношению к риску (0—1—2), приведет вас в точку В, и т. д.

А. Распределение членов управленческой команды на диаграмме делового риска



Б. Соответствие сфер управления организацией позициям на диаграмме делового риска

Сферы управления организаций	Рекомендуемый диапазон позиций на диаграмме	Реальная позиция на диаграмме
Сфера стратегических решений	Т — У — Ф	
Финансовая политика	Ф — М — Н	
Управление технологией производства	Н — О — П	
Управление персоналом	М — Н — О	
Управление товаропродвижением и сбытом	П — Р — С	
Сфера оперативных решений	Р — С — Т	

Рис. 2. ПРОФИЛЬ РИСКА ОРГАНИЗАЦИИ

Позиции на треугольниках, отмеченные буквами от А до Ф в среднем отражают распределение американских менеджеров, попадающих в различные группы персонального риска по трем оценкам. Точки Ж, З, И отражают позиции 31% менеджеров, более склонных к риску, чем большинство их коллег. Эта цифра включает и 7% менеджеров, относящихся к позиции точки З, последовательных в принятии риска. Точки Б, В и К характеризуют позиции 23% менеджеров, избегающих риска по крайней мере в двух позициях из трех, включая 3% менеджеров, последовательно следующих этой стратегии поведения (точка Б). Точки Г, Д и Е соответствуют позиции 23% менеджеров, нейтральных к риску, включая 2% менеджеров, последовательных в этом (точка Д).

Что касается распределения американских менеджеров по группам риска в бизнесе, то 19% этих людей локализируются в точке Л. Позиции С, Т и У соответствуют 28% менеджеров, включая 3% тех из них, кто последователен в принятии риска. 26% менеджеров локализируются в точках Н, М и Ф, включая 3% менеджеров, последовательно избегающих риска. Точки О, П и Р характеризуют позиции 27% менеджеров, нейтральных к риску, включая 5% тех из них, кто последователен в этом.

* * *

Приведенные диаграммы позволяют оценить вашу готовность принимать персональный или деловой риски. Ваша осведомленность поможет решить вопросы о персональных инвестициях и займах, а также при оценке последствий рискованных сделок.

Профили риска могут быть использованы для оценки кандидатов на вакантные должности. Например, человек, претендующий на должность заведующего отделом банка, должен иметь иной профиль риска, чем сотрудник фирмы, занятой коммерческой посреднической деятельностью. При этом менеджерам полезно произвести и самооценку для выбора направлений работы, карьеры или фирмы.

Описанная методика может использоваться и для тренинга менеджеров. Задачей такого тренинга является расширение взглядов обучаемых на различные способы действий в рискованных ситуациях. Если фирма желает поддержать и поощрить склонность к риску среди своих сотрудников, то тренинг включает позитивную оценку рискованных решений и важности для фирмы. Цель тренинга может быть и противоположной, когда поощряются решения, связанные с избеганием риска.

На основе полученных с помощью методики построения делового профиля риска индивидуальных результатов можно построить профиль риска организации (рис. 2). Профили делового риска каждого члена управленческой команды, соответствующие позициям диаграммы (рис. 1 Б), отмечаются на аналогичной диаграмме (рис. 2 А). После этого в пустые прямоугольники, расположенные около каждой позиции диаграммы, вносится краткая информация о менеджерах (Ф. И. О., должность, сфера управления организацией). Пригодность менеджеров для работы в различных сферах управления организацией зависит от их склонности к риску. Например, для принятия стратегиче-

ских решений или реализации финансовой политики фирмы нужны более осторожные люди, чем для управления сбытом.

Критерии такого соответствия колеблются в зависимости от вида бизнеса, его региональных и других особенностей, но есть общая тенденция, представленная на рис. 2 Б, в виде рекомендуемого диапазона позиций на диаграмме делового риска. Для оценки соответствия членов команды рекомендуемым позициям на диаграмме необходимо проставить буквы, обозначающие реальные позиции менеджеров фирмы, в третью колонку таблицы на рис. 2Б. Анализ профиля риска организации позволит сделать вывод о необходимости изменений отношения к риску некоторых членов команды (или их замены).

Если читателя заинтересовали проблемы современного менеджмента с учетом российских условий, то он может познакомиться с ними подробнее.

АНКЕТА

журнала ЭКО к статье «Кто не рискует, тот не выигрывает»

УВАЖАЕМЫЙ ЧИТАТЕЛЬ!
ЭКО обращается в Вам с просьбой ответить на вопросы данной анкеты.

Ваши ответы окажут существенное влияние на формирование тематики практического менеджмента в журнале

Ваши Ф. И. О. ______________________________

____

Название и адрес предприятия ______________________________

____

(сообщите, если хотите, чтобы информация о вашем бизнесе появилась в печати)

Вид бизнеса (подчеркнуть) ______________________________

производство (сельскохозяйственное, промышленное, строительное), банковское дело, коммерческая посредническая деятельность (брокер, дилер, агент), услуги (обучение, научные исследования, бытовые, развлечения), проектирование, реклама, издательское дело

Форма вашего бизнеса (подчеркнуть) ____________

Инновационный (новые, модифицированные товары, методы производства, рынки, источники сырья) ____________

Использующий несбалансированность рынка ____________

Получение монопольной ренты (сырье, технология, информация) ____________

Ваша оценка уровня риска, порождаемого средой (подчеркнуть) ____________

(Социально-экономической — высокий, средний, низкий

(Политико-правовой — высокий, средний, низкий)

(Технологической — высокий, средний, низкий)

Ваш профиль персонального риска А Б В Г Д Е Ж З И К

(подчеркнуть) ____________

Ваш профиль делового риска Л М Н О П Р С Т У Ф

(подчеркнуть) ____________

Позиции членов вашей команды на диаграмме делового риска ____________

(вписать названия должностей менеджеров и подчеркнуть буквы, соответствующие их профилям делового риска)

Роли членов команды	Позиции на диаграмме делового риска
	Л М Н О П Р С Т У Ф
	Л М Н О П Р С Т У Ф
	Л М Н О П Р С Т У Ф
	Л М Н О П Р С Т У Ф
	Л М Н О П Р С Т У Ф
	Л М Н О П Р С Т У Ф
	Л М Н О П Р С Т У Ф
	Л М Н О П Р С Т У Ф

Какие еще темы практического менеджмента Вы хотели бы видеть в ЭКО? ____________

КОНФЛИКТЫ И ПЕРЕГОВОРЫ*

М. К. КИЯНОВА,
ведущий консультант
Центра психологического и управленческого консультирования «Гвидон», Новосибирск

В последние годы мы стали свидетелями огромного количества конфликтов — межэтнических, экономического характера, между исполнительной и представительной властью и т. д. Основы многих из них складывались десятилетиями, и за один год разрешить их нереально. Но в конфликтах как между большими группами, так и отдельными личностями прослеживаются общие закономерности, которыми и занимается конфликтология.

Большой прогресс в изучении природы конфликтов достигнут у ученых и практиков западных стран. Основы конфликтологии преподаются в колледжах — будущим бизнесменам, политикам, профсоюзным лидерам необходимо уметь улаживать конфликты с минимальными потерями для общества. Существуют специалисты-консультанты, которых крупные фирмы приглашают для успешного ведения переговоров. Американцы говорят: «Нам надоели расовые конфликты, мы устали от забастовок, в результате которых страдают не только рабочие и хозяева, но и остальные граждане. Мы устали от длительных, дорогих и неэффективных судебных разбирательств». Поэтому все больше внимания уделяется умению решать конфликты за столом переговоров.

Иллюстрации к тем или иным положениям статьи вы без труда найдете в своем жизненном опыте, в материалах прессы, художественной литературе. (Вспомните «Повесть о том, как поссорился Иван Иванович с Иваном Никифоровичем» — пожалуй, это самый лучший учебник по конфликтологии на русском языке!)

---

* В статье использованы материалы семинара по конфликтологии Национального ассоциативного центра г. Такома, США

ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОНФЛИКТА

Конфликт — это когда одна сторона понимает, воображает или опасается, что ее интересы нарушает, ущемляет или игнорирует другая сторона или стороны. Конфликтующие стороны готовы бороться за захват, подавление или уничтожение интересов соперников ради удовлетворения собственных интересов. В сущности, конфликт — это конкуренция в удовлетворении интересов.

Причины и формы конфликта

Причины и формы конфликта ученые и практики часто подразделяют на пять групп: информация, структура, ценности, отношение и поведение.

Сейчас мы сосредоточимся на определении сущности проблемы, т. е. попытаемся ответить на вопрос: каков тип конфликта? Всем необходимо овладеть этим важным практическим навыком. Поэтому сначала кратко охарактеризуем каждую из пяти групп.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ, вызывающие конфликт, — это та информация, которая приемлема для одной стороны и неприемлема для другой. Например:

— неполные и неточные факты;

— недооценка фактов и их значения;

— невольная дезинформация или слухи;

— нежелательное обнародование информации;

— интерпретация высказанного, выражения типа «по оценкам», «около», «значительно», «существенно», «намеренно», «чрезмерно»...

— спорные вопросы законодательства, правил, сложившейся практики.

СТРУКТУРНЫЕ ФАКТОРЫ обычно связаны с существованием формальной или неформальной социальной группы. Конфликт может возникнуть, если стороны по-разному отвечают на такие вопросы, как:

— что является законной властью?

— в чем состоит подотчетность?

— что является собственностью?

ЦЕННОСТНЫЕ ФАКТОРЫ — это те принципы, которые мы провозглашаем или отвергаем, следования которым ожидают от нас другие или мы от них. Ценности вносят в социальную группу чувство порядка и цели существования.

Они разнятся по силе действия и по важности. К ценностным факторам относят:

— личные системы верований и поведения (предрассудки, предпочтения, приоритеты);

— групповые системы верований и поведения;

— профессиональные ценности и нужды;

— представления о правильном и неправильном, хорошем и плохом;

— способы оценки «справедливости», «практичности»;

ФАКТОРЫ ОТНОШЕНИЙ связаны с удовлетворением от взаимодействия или его отсутствия между сторонами. Здесь следует обратить внимание на следующие аспекты:

— основа отношений (добровольные или принудительные);

— сущность отношений (независимые или зависимые);

— что ожидается от взаимоотношений?

— ценность отношения для себя и для других;

— совместимость сторон в смысле ценностей, поведения, личных и профессиональных целей;

— баланс силы в отношениях;

— история отношений;

— негативный осадок от прошлых конфликтов.

ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ могут дать бесконечный список частных примеров. В отношении конфликта нас интересует поведение, которое:

— задевает наши ценности или ценности тех, кто нам не безразличен;

— угрожает нашей безопасности;

— отвлекает нас, вызывает стресс, дискомфорт, подрывает самооценку;

— кажется односторонним, неоправданным.

Вспомним, из-за чего началась ссора (конфликт) двух неразлучных прежде друзей — Ивана Ивановича и Ивана Никифоровича. И. И. увидел у своего соседа ружье и захотел его заполучить в подарок или обменять на бурую свинью. Однако в процессе неудачных переговоров его обозвали гусаком (!), что и положило начало конфликту. «Как вы смели, сударь, позабыв и приличие и уважение к чину и фамилии человека, обесчестить его таким поносным именем?» — в конфликте явно присутствуют фак-

торы поведения. «В довершение всех оскорблений ненавистный сосед выстроил прямо против него гусиный хлев... хлев даже захватил часть его земли. Это возбудило в Иване Ивановиче злость и желание отомстить». Дележ земли — это структурный фактор. Ценностные факторы проявились в конфликте других героев Гоголя — Андрий поставил любовь к панночке выше чувства товарищества — и его конфликт с Тарасом Бульбой (иная система ценностей) кончился трагически.

Способы разрешения конфликтных ситуаций

Для конфликтной ситуации характерно следующее: неспособность и нежелание выслушать и понять доводы противника; резкое возрастание эмоциональной напряженности, выражающейся в агрессивности, неустойчивости и неконтролируемости реакций конфликтующих сторон; переход предметного конфликта на личностный; затрагивание жизненных интересов конфликтующих сторон, взаимное удовлетворение которых кажется несовместимым.

Если рассмотреть ряд ситуаций: убеждение, спор, конфликт, то по мере перехода от одной к другой возрастают эмоциональная напряженность, взаимное неприятие, степень активности и вовлеченности сторон. Одновременно снижается способность слышать и понимать друг друга. «Болезнь» прогрессирует и может принять затяжной, хронический характер. На первый взгляд кажется возможным только один результат разрешения конфликта: одна сторона выигрывает, удовлетворяя свои интересы за счет пострадавшей стороны, которая чем-то жертвует.

Конфликт Ивана Ивановича и Ивана Никифоровича идет по нарастающей. После взаимных оскорблений на другой день еще была возможность примирения — но никто не сделал этого (а чем раньше стороны приступят к разрешению конфликта, тем легче это сделать). Затем И. Н. строит хлев на спорной стороне территории — И. И. подпиливает опоры и хлев рушится. Затем следуют заявления в суд, где оба в самых невероятных выражениях описывают действия и моральный облик своего соседа. Это следующий закономерный этап разви-

тия конфликта — распространение негативной информации о противнике. Оба требуют заковать своего бывшего приятеля в кандалы, лишить чина и отправить в Сибирь.

В конце повести уже никто не помнит, из-за чего все началось, — конфликтуют потому, что всегда конфликтовали...

Стратегия поведения

Ниже приводятся возможные стратегии поведения в ситуации конфликта.

Конкуренция (борьба) — характеризуется высокой ориентацией обеих сторон на собственные интересы и полное пренебрежение интересами соперника.

Избегание — низкая ориентация как на свои интересы, так и на интересы партнера.

Уступчивость — пренебрежение собственными интересами в пользу интересов партнера.

Компромисс — готовность частично поступиться собственными интересами при условии, что соперник поступится своими.

Перечисленные четыре стратегии поведения, как правило, приводят к ущемлению интересов одной из сторон. В результате другая захочет когда-нибудь взять реванш...

Существует пятая стратегия решения конфликтной ситуации, которую, к сожалению, используют не слишком часто. Это стратегия сотрудничества, или стратегия win win (обоюдный выигрыш).

Сотрудничество означает готовность сторон начать поиск взаимовыгодного решения проблемы, забыть старые обиды, личные предрасположенности. Эта стратегия также имеет название разумного противостояния. Оно состоит в том, чтобы предоставить противоположной стороне максимум полезной информации, сопровождаемой минимумом угроз и сопутствующего стресса.

Переговоры с установкой на сотрудничество требуют, чтобы четко были разграничены три ключевые понятия — интересы, проблемы и предложения.

ИНТЕРЕСЫ (отвечают на вопрос ПОЧЕМУ?) — это принципы, ценности, системы взглядов, которые необходимо

удовлетворить для справедливого и прочного разрешения конфликта.

ПРОБЛЕМЫ (вопрос ЧТО?) — вопросы повестки переговоров, вытекающие из интересов, которые необходимо рассмотреть и решить к взаимному удовлетворению.

ПРЕДЛОЖЕНИЯ (отвечают на вопрос КАК?) — позиции на переговорах в отношении того, как решать конкретные проблемы, чтобы разрешить конфликт.

Интересы отражают суть личности и, следовательно, не могут быть предметом переговоров в обычном смысле. Как можно вести переговоры о принципах суверенитета, честности, справедливости или других ценностей? Однако предметом переговоров МОЖЕТ БЫТЬ относительное значение интересов. Удовлетворение одного из интересов может серьезно поменять иерархию интересов личности.

Пояснение интересов — важная часть процесса переговоров, ориентированных на сотрудничество. Необходимо осознавать и объяснять другим, в чем состоит собственный интерес, а также и противоположной стороны. Даже если удалось прийти к какому-то решению, но при этом не удовлетворены интересы, конфликт в действительности остается неразрешенным.

Как следовало поступить Ивану Ивановичу на переговорах с Иваном Никифоровичем (дружеских, с ориентацией на сотрудничество)? В чем состоял его интерес? Оглядывая двор, сараи, кур, И. И. думал: «Хотел бы я знать, чего у меня нет?» И тут ему на глаза попалось ружье, которое глупая баба вытащила проветривать на солнце. Интерес И. И. понятен — иметь все... Второй его интерес — уважение и признание со стороны И. Н. Проблема — приобретение ружья. Предложение — обмен на бурую свинью. Но он выходит на переговоры, не уяснив интересы И. Н. Более того, вначале И. Н. сам не уяснил свои интересы. Можно догадываться, что это — уважение и признание со стороны И. И. Кроме того, ему не хочется чувствовать себя обманутым в подобной сделке. Вот как И. И. начинает переговоры о ружье: «Что вы с ним будете делать? Ведь оно вам не нужно». Здесь нет и намека на удовлетворение интересов партнера. Вторая ошибка И. И. — не выработан четкий и справедливый критерий, приемлемый для обеих сторон.

«В самом деле, Иван Иванович, даете за ружье черт знает что такое: свинью!» Много это или мало — свинью за ружье? Вот если бы предложение звучало так: «За ружье, которое вы купили у Турчина за пять карбованцев, я вам даю свинью, которая стоит шесть карбованцев», — то И. Н., может быть, не отверг с ходу предложение. Третья ошибка И. И. — вышел на переговоры без вариантов — лишь предложил добавить два мешка овса. А если стороны выходят на переговоры с одним-единственным предложением, то переговоры обречены на неудачу.

Переговоры о принципах и переговоры о позициях

Очень важно, приступая к переговорам по поводу сложного, запутанного конфликта, не перескакивать сразу к содержанию — не погружаться сразу в проблему (КАК?), а прежде договориться по принципиальным вопросам. Подобное соглашение носит самый общий характер, большая часть условий лишена конкретности. Соглашение «в принципе» помогает признать интересы всех сторон, усиливает веру в искренность намерений, помогает контролировать отдельные этапы переговоров на полное соответствие упомянутым «принципам».

На переговорах о контроле за вооружением разумно вначале договориться: вооружаемся мы или разоружаемся, а затем решать вопросы о количестве боеголовок и методах контроля. Если не решены все принципиальные моменты в начале переговоров, то логика процесса все равно приведет к ним, однако слишком много сил и времени будет потеряно напрасно на разногласия по отдельным (хотя и важным) аспектам переговоров. Важно сразу правильно сформулировать проблему — переговоры «по проблеме зарплаты», а не переговоры «по проблеме повышения зарплаты».

Процедурный вопрос, или переговоры о переговорах

Немаловажно при выходе на длительные, структурированные переговоры решить процедурные вопросы — время и место встреч, временные рамки переговоров, вопросы конфиденциальности, состав участни-

ков переговоров, будут ли на переговорах посредники или наблюдатели. Необходимо также очертить круг проблем и утвердить порядок обсуждения вопросов (повестку переговоров). Причем это не бюрократические уловки, как может показаться на первый взгляд. Процедурные соглашения дают чувство предсказуемости и порядка, часто снижают накал конфликта. Бывает, что на переговоры выходят с мыслью: «Нет, с ним совершенно невозможно иметь дело, никакое соглашение невозможно!» Однако выясняется, что по процедуре можно достигнуть согласия. Стороны перестают говорить «НЕТ», они начинают говорить «ДА», что естественно снижает эмоциональный накал. По той же причине рекомендуется в начале повестки ставить более легкие вопросы, по которым можно договориться, пусть ваш противник научится говорить «ДА». Процедурное соглашение позволяет достичь некоторого уровня доверия — если, конечно, стороны не нарушают этих условий. Если же противоположная сторона опаздывает на переговоры либо организовала утечку информации вопреки договоренности о конфиденциальности, то у вас появляется законное сомнение: «А стоит ли им доверять, если в таких простых вещах на них нельзя положиться?»

Удовлетворение по существу

Напоминаем, что в процессе переговоров с установкой на сотрудничество решаются проблемы — это вопросы повестки переговоров, которые следует решать с помощью предложений (позиций), основанных на принципах, то есть решение вопросов должно максимально удовлетворять интересам. Например, решение об увеличении зарплаты служащим может не удовлетворить интересы финансовой стабильности, если такое решение о зарплате прямо или косвенно ведет к банкротству фирмы.

Понимания интересов сторон не было у городничего — «посредника» в разрешении конфликта И. И. и И. Н. Его аргументация такова: «Скажите по совести, за что вы поссорились? Не по пустякам ли? Не совестно ли вам перед людьми и перед Богом!» Как правило, такая аргументация не работает — никто не согласится считать свои обиды пустяком. И вместо обстоятельного разго-

вора об интересах, проблемах и предложениях участников конфликта стали подталкивать сзади, чтобы свести их и не выпускать до тех пор, пока не подадут друг другу руки. Подобная тактика посредников и не могла привести к успеху.

Целью переговоров является прочное и справедливое соглашение по урегулированию конфликта. В отличие от первоначального соглашения «в принципе» оно включает:

— все вопросы, разрешенные в ходе переговоров на основе согласия;

— конкурентность всех условий;

— ясный и точный язык (следует избегать формулировок типа «соответствующий», «значительное количество», «приемлемый вариант», «как можно скорее», «стороны приложат все усилия» — список можете продолжить сами);

— справедливые, реалистичные и достижимые условия;

— раздел о разрешении возможных конфликтов в будущем.

Именно такое удовлетворение по существу плюс психологическое удовлетворение процессом переговоров дает сторонам взаимный выигрыш: выше становится вероятность точного следования условиям соглашения, не будет саботажа соглашения, не возобновится конфликт.

Многое из вышесказанного может показаться очевидным, тривиальным. Однако практика ведения тренинга переговоров и тренинга конфликтов показывает, что даже в игровых, модельных ситуациях из-за высокого эмоционального фона многие рекомендации тут же забываются. И стороны вместо того, чтобы найти взаимоприемлемое решение, начинают конкурировать и враждовать. В результате команды, которые могли бы вместе выиграть, начинают вместе проигрывать.

СПИСОК ВОПРОСОВ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ГОТОВНОСТИ К ПЕРЕГОВОРАМ

— Почему вы или ваша команда пошли на переговоры? А противоположная сторона?

— Сформулировала ли ваша команда свои интересы?

— Знаете ли вы, как сформулировала свои интересы другая сторона (не как должна сформулировать, а как могла бы)?

— Какие проблемы необходимо рассмотреть для удовлетворения ваших интересов?

— Какие проблемы необходимо рассмотреть для удовлетворения «их» интересов?

— Какая исходная позиция по каждой проблеме у вашей команды?

— Каков предел максимальных уступок по каждой проблеме?

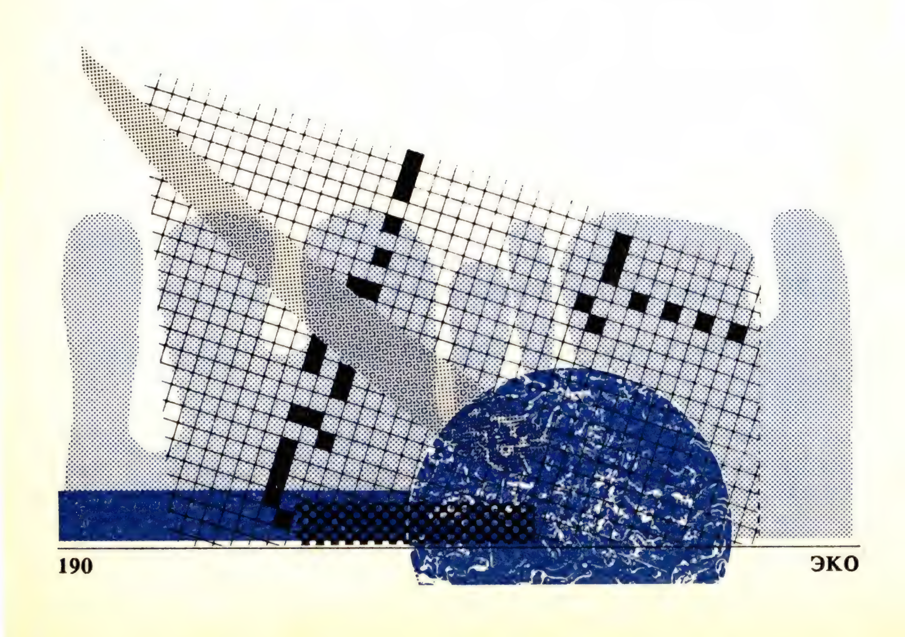
— Какие критерии использовались при выработке позиций?

— Имеются ли у вас необходимые полномочия, чтобы начать переговоры? А у представителя противоположной стороны?

— Какие соглашения по процедуре вы рассчитываете разработать с другой стороной перед началом переговоров по существу?

— Четко ли вы определили для себя и других последствия затянувшегося конфликта или тупиковой ситуации?

ГОТОВЫ? ТОГДА ДЕЙСТВУЙТЕ — В ИНТЕРЕСАХ СПРАВЕДЛИВОСТИ И РЕАЛИЗМА!



ЗЛОУМЫШЛЕННИК

И. ПИМУШКИН, Талнах

Серп луны тускло просвечивал сквозь прорехи в заборе мясокомбината, увитого ржавой колючей проволокой. Издалека доносился неистовый лай собак. Мелькнула чья-то полусогнутая тень с мешком на спине. Одна из досок забора с противным скрипом отодвинулась, и через образовавшийся проем стала протискиваться небритая мрачная личность в армейском бушлате и стоптанных кирзачах.

Тут раздалось злобное рычание, и к месту происшествия, хромая на переднюю лапу, прискакал огромный лохматый пес Пират — помесь овчарки и лайки. Доска в заборе сразу же задвинулась на место и из-за него послышался испитый голос:

— Тихо, Пиратка, тихо. Ты чего, паразит, расшумелся? Своих не узнаешь? Это же я — Сашка Солодухин... На , держи!

Из-за забора вылетела сосиска. Пес жадно на лету схватил ее и в мгновение ока проглотил вместе с целлофановой упаковкой.

— Гав-гав-гав!.. У-у-у!.. — снова раздался его лай, но уже на более дружелюбной ноте.

Небритая личность матюкнулась, злобно высморкалась и принялась уговаривать добровольного блюстителя государственной собственности:

— Совсем совесть кабысдох потерял! Непорядочно ты поступаешь, не по-людски. Я тебя, понимаешь, целую неделю прикармливал, а ты обгавкиваешь своего благодетеля. Ну, войди в мое положение. Мне семью кормить надо, а цены в магазинах знаешь ка-акие?! Вот пораскинь своими собачьими мозгами, могу ли я на свою зарплату грузчика свести концы с концами. Как человека прошу, пропусти, не доводи до греха. Смотри, забью тебя и шапку сошью... На, вымогатель, лопай!

Пират проглотил еще одну сосиску, но попытку расхитителя общественной собственности пролезть через дыру в заборе пресек незлобным лаем. Правда, лаял он больше для порядка. Нарушитель снова принялся его уговаривать:

— Да пойми же, голова твоя собачья, я не ворую, а свое беру. Вот тут недавно в газете писали, что с каждого заработанного рубля трудящиеся получают двадцать копеек зарплаты. А в сберкассах государство какую аферу провернуло! С первого января все вклады обесценились. Вот мы и воруем друг у друга: государство — у народа, а народ — у государства. Понял мою мысль?.. Ну, ладно, лови! Последнюю даю, больше не получишь...

Пес сожрал очередную сосиску и, уразумев, что ему больше ничего не обломится, поднял хвост, словно

шлагбаум, освобождая путь, и дружелюбно им завилял.

— То-то же! — удовлетворенно хмыкнул злоумышленник. — Собака — и та службу знает. Не то что некоторые наши бюрократы.

И, воровато озираясь по сторонам, он на четвереньках просочился сквозь проем в заборе, взвалил мешок на спину и растворился во мраке ночи. Беспородный же пес Пират, сыто зевнув, нырнул в коллектор. Там он блаженно растянулся на теплой трубе, поджидая очередного несуна!

ФРАЗЫ

* Если мысль обгоняет время, самое время избавиться от этой мысли.
* В доме, который построил Джек, как правило, поселяется Джим.
* Серость не порок, а защитная окраска.
* Смена убеждений — вопрос не принципа, а оплаты.

Б. ИОСЕЛЕВИЧ,
Львов

Видимо, наши законы настолько строги, что люди просто боятся их выполнять.

Зашел в своих обещаниях слишком далеко. В результате исчез с политического горизонта.

Завод успешно справился с планом по одноразовым шприцам: он выпускал обычные шприцы, но такого качества, что использовать их дважды было невозможно.

Из приговора: «Нелегально перешел границы дозволенного».

Так берег свою репутацию, что никто и не знал, есть она у него или нет.

Надпись на мраморном надгробии: «Он много вынес в своей жизни».

В. МАРЫШЕВ,
Йошкар-Ола

Номер готовили: Е. А. Бекетов, Т. М. Бойко, Г. М. Жвакина, Т. С. Иванова. Художественный редактор И. В. Сокол. Зав. редакцией Г. М. Чеверда. Корректор Н. В. Молина.

Адрес редакции: 630090 Новосибирск, пр. Академика Лаврентьева, 17.

Тел.: (8-383-2) 35-67-83; тел. в Москве: (8-095) 125-72-51.

Подписано к печати 18.01.93. Формат 84х108 1/32. Бумага типографская № 2. Офсетная печать. Усл. печ. л. 10,1. Усл. кр.-отт. 15,77. Уч.-изд. л. 10,9. Тираж 22818. Заказ 520

Ордена Трудового Красного Знамени ВО "Наука", Сибирская издательская фирма.
630099 Новосибирск, Советская, 18.
Новосибирская типография № 4 ВО «Наука»,
630077 Новосибирск, Станиславского, 25.

Издатель: СИБИРСКАЯ ИЗДАТЕЛЬСКАЯ ФИРМА ВО «НАУКА», НОВОСИБИРСК

Индекс 71117

Уважаемый читатель!

Размещение рекламы в нашем журнале высокоэффективно, поскольку она прямо попадает тем, для кого предназначена. В этом убедились на предприятиях, уже разместивших свою рекламу в ЭКО.

Обращаться по адресу:
630090 Новосибирск, пр. Академика Лаврентьева, 17, редакция ЭКО.
Телефон: (8-383-2) 35-67-83; 35-69-91.

Реклама в ЭКО заменит вам многокилометровые дорогие путешествия по республикам бывшего Союза и мира в поисках потребителей, поставщиков, партнеров.

Реклама в ЭКО — ваш компас в бурном море экономики!




ЭКО
2/1993